ELSEVIER

Organizadores
Carmen Migueles | Marco Tulio Zanini

Angela Fleury
João Ricardo Lafraia
Kedma Nascimento
Paulo Vieira
Reivle Nascimento
Ricardo Guimarães
Sérgio Cavalieri

LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis

CAMPUS

Organizadores
Carmen Migueles | Marco Tulio Zanini

LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis

Angela Fleury
João Ricardo Lafraia
Kedma Nascimento
Paulo Vieira
Reivle Nascimento
Ricardo Guimarães
Sérgio Cavalieri

ELSEVIER

CAMPUS

© 2010, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Cláudia Amorim
Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-3693-4

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

L68 Liderança baseada em valores : caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis / Carmen Migueles & Marco Tulio Zanini (organizadores) ; Angela Fleury... [et al.]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-352-3693-4

1. Liderança. 2. Valores. I. Migueles, Carmen, 1963- II. Zanini, Marco Tulio.

09-4961. CDD: 658.4092
CDU: 005.322:316.46

OS AUTORES

Angela Fleury. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Ênfase em Liderança e Sustentabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Mestre em Engenharia de Produção – Ênfase em Mídia e Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Especialista em Psicologia pela Universidade da Califórnia – Estados Unidos. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Graduada em Psicologia pela Universidade FUMEC. Gerente de Projetos e professora de Organizações, Comportamento Organizacional, Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social Empresarial da Fundação Dom Cabral – FDC, atuando nos cursos de pós-graduação, programas *in company* e abertos desde 1985. Pesquisadora do HEC Montreal na área de Sustentabilidade. Pesquisadora nas áreas de Gestão do Conhecimento e Liderança. Professora em diversas empresas e instituições no Brasil e no exterior. Qualificada para a aplicação e interpretação dos instrumentos MBTI® Myers Briggs Type Indicator . Coautora do livro *Marketing e serviços que ainda fazem a diferença,* bem como de diversos capítulos de livros e artigos para revistas e jornais nacionais e internacionais sobre os temas Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Gestão de Conhecimento e Responsabilidade Social Empresarial.

Carmen Pires Migueles. Professora nas áreas de Cultura, Diversidade Cultural, Antropologia do Consumo, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão Integrada de Ativos Intangíveis, na Fundação Dom Cabral – FDC. Coordena o projeto de pesquisa Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. É especialista em Projetos de Mudança de Cultura e Internacionalização, tendo atuado em vários projetos de intervenção e desenvolvimento organizacional em empresas nacionais e internacionais como Petrobras, Basf, TAM, Bradesco, Metalfrio, Vale, Saint-Gobain, Acelor-Mittal, Wal-Mart, Cemig, Anglo Gold, dentre outras. Doutora em Sociologia das Organizações e Mestre em Antropologia do Consumo, ambos os títulos conquistados na Universidade de Sophia, em Tóquio, Japão. Foi professora visitante do mestrado e doutorado da

FGV, de 1999 a 2003, nas áreas de Cultura Organizacional, Antropologia do Consumo e Sociologia do Trabalho. É professora visitante do Departamento de Gestão Internacional da Universidade Otto-von-Guericke, em Magdeburg, na Alemanha. Foi secretária de Cultura do Município de Duque de Caxias, de 2005 a 2007. Atua na área de Gestão Pública como palestrante em congressos e fóruns, e no desenvolvimento do Projeto de Mudança de Cultura e Gestão, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG). Autora de vários artigos e dos livros: *Antropologia do Consumo: Casos Brasileiros*, Editora FGV, 2007; *Criando o Hábito da Excelência*, Qualitymark, 2006; *Pesquisa: Por que Administradores Precisam Entender Disso?*, e-papers, 2004, bem como "Responsabilidade Cultural", distribuído virtualmente (cmigueles@institutojuanmolinos.com.br).

JOÃO RICARDO B. LAFRAIA. Mestre em Engenharia de Materiais pelo Cranfield Institute of Techonology, na Inglaterra, e MBA pela PUC/PR. Participante de cursos de Desenvolvimento de Executivos na Kellog, em Chicago, Estados Unidos. Participante do Programa de Gestão Avançada (PGA) no Insead, na França. Lecionou, em graduação e pós-graduação, as disciplinas Qualidade, Confiabilidade e Organização, na Universidade Federal do Paraná. Atuou como engenheiro de Equipamentos e gerente de Engenharia e Produção na Repar/PR. Autor e coautor, respectivamente, dos livros *Manual de Confiabilidade, Mantenabilidade e Disponibilidade* e *Gestão Estratégica e Confiabilidade, Criando o Hábito da Excelência.* Autor de vários artigos e palestrante sobre Excelência em Gestão de Confiabilidade e Saúde, Meio Ambiente e Segurança. Atuou como gerente-geral nas refinarias Recap, Mauá, São Paulo; Revap, São José dos Campos; Regap, Betim, Minas Gerais. Atualmente, ocupa o cargo de gerente-geral da Refinaria de Duque de Caxias – Reduc, no Rio de Janeiro.

KEDMA MANO NASCIMENTO. Consultora com mais de 25 anos de experiência nas áreas de Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional, Marketing e Recursos Humanos. Professora de Gestão e Liderança de Pessoas, Desenvolvimento de Equipes, Autodesenvolvimento de Executivos, em programas customizados para empresas como: Telemar, Petrobras, Basf, Petros, Redecard, Visanet, Banco IBI, Telefônica, Banco Itaú, Klabin, Caixa Econômica Federal, Samarco, Merck Sharp & Dohme, Bunge, Caixa Seguros, Globosat, Microsoft, Embratel. Atua nos seguintes programas abertos na Fundação Dom Cabral: MBA, PDE (Programa de Desenvolvimento de Executivos) e PCR (Programa de Capacitação para Resultados). Especialista em Marketing, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo e Administração Hospitalar, pelo Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, e mestrado em Educação pela Universidade Adventista de São Paulo – UNASP. É conferencista em fóruns e seminários, no Brasil e no exterior.

Marco Tulio F. Zanini. Professor nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança, na Fundação Dom Cabral. Especialista nos temas Confiança e Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. Coordena o projeto de pesquisa Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. Possui Mestrado em Gestão Empresarial pela EBAPE-FGV e Doutorado em Management pela Universidade Otto-von-Guericke, em Magdeburg (Alemanha), onde gerenciou projetos de pesquisa em nível internacional e trabalhou como professor e pesquisador nas áreas de Gestão Estratégica do Valor Intangível, Cultura & Gestão da Mudança Organizacional e Ética Aplicada à Economia das Organizações. Atuou como executivo e consultor em empresas de grande porte no Brasil e no exterior, de 1994 a 2003, principalmente nos setores de logística e telecomunicações. Palestrante em vários eventos, como Expo Management, CONARH e CONSAD. É diretor da ADCE Regional Belo Horizonte. Atualmente, dedica-se ao ensino em vários programas, à coordenação de pesquisa, à gestão de projetos para o desenvolvimento de executivos em grandes empresas no Brasil e ao diagnóstico estratégico de empresas como Petrobras, Vale, TAM, Bradesco, Vivo, Embraer, Metalfrio, Ipiranga, Pirelli, dentre outras. Atua na área da Gestão Pública, como palestrante em congressos e fóruns, e no desenvolvimento do Projeto de Mudança de Cultura e Gestão da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Rio de Janeiro (Seplag). Autor de vários trabalhos no Brasil e no exterior sobre o tema confiança aplicado às empresas. Publicou, no Brasil, os livros *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*, Editora Campus/Elsevier, 2007 e *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*, Editora Qualitymark, 2009. Na Alemanha, publicou *Trust within Organizations of the New Economy – A Cross Industrial Study*, Editora Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, Alemanha, 2007.

Paulo Ferreira Vieira. Especialista em Psicologia Social pela PUC de São Paulo, em 1976. Graduado em Psicologia pela USP, em 1972. Professor associado da Fundação Dom Cabral das áreas de Organizações e Comportamento Organizacional. Atuou no MBA Empresarial, na Rede Paex, no STC – Skills, Tools & Competence, realizado em parceria com a Kellogg School of Management, Estados Unidos, e nos Programas Customizados para empresas, como ABB, Bandes, Basf, BCSA, CTIS, CVRD, Dixie-Toga, Elektro, Embratel, Imerys, Banco Itaú, Microsoft, Novelis, Petrobras, Prodam, Rexam, Sebrae, Senai, Souza Cruz, STC, Telefônica, Tigre, Unisul, White Martins etc. Sócio-diretor da Paulo Vieira Consultoria em Recursos Humanos S/C Ltda. Conferencista e palestrante no Brasil e no exterior, com foco em Gestão de Pessoas. Especialista em Dinâmica Interpessoal e Liderança. Especialista em Recursos Humanos da CESP – Cia. Energética de São Paulo. Foi diretor de Recursos Humanos da Corporação Bonfiglioli. Ex-gerente de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Linhas Corrente Ltda., do Grupo Microlite, do Grupo Emultron e da Ferrovia Paulista S.A. – FEPASA. Consultor e professor, com mais de 30 anos de experiência, nas áreas de Gestão de Pessoas, Cultura, Gestão de Mudança,

Gestão de Cultura, Valores, Liderança do Futuro, Liderança Transformadora, Desenvolvimento de Equipes, Desenvolvimento do Estilo Coaching de Administrar.

Reivle Mano Nascimento de Melo. Professora associada da Fundação Dom Cabral na área de Organizações e Comportamento Organizacional. Conferencista e professora em nível de graduação nas áreas de Administração de Recursos Humanos, Psicologia Geral, Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Qualidade em Serviços. Sócia-diretora da Master Mind – Consultoria em Desenvolvimento Estratégico de Pessoas, desde 1998, com atuação em cursos de capacitação nas áreas Organizacional, Educacional e Familiar. Possui mais de 16 anos de experiência nas áreas Educacional, Clínica e Organizacional, seis dos quais como gerente regional do Centro de Seleção e Desenvolvimento Profissional – Golden Cross – Assistência Internacional de Saúde, no Nordeste. Tem experiência consolidada em diferentes projetos na área de Desenvolvimento, para empresas de médio e grande portes, como: Basf, Bosh, Belgo, BMS, Randon, Tramontina, Votorantim, Pfizer, Merck Sharp & Dhome, Telemar, Medley, Klabin, Aracruz CST, Banco Itaú, Banco Real, Embratel, Petrobras, Vale e Saint-Gobain. Especialista em Psicologia Hospitalar pelo CPHD – Centro de Psicologia Hospitalar e Domiciliar do Nordeste, em 1992. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Pernambuco, em 1981, e mestrado em Educação pela Universidade Adventista de São Paulo – UNASP.

Ricardo Guimarães. Reconhecido como pioneiro do conceito de branding como abordagem de gestão para empresas em mercados em constante mudança. Apoiou dois dos maiores cases de branding do Brasil: Natura, na London Business School, e Banco Real, na Harvard Business School, formatado pela renomada professora Rosabeth Moss Kanter. Entre seus clientes estão empresas como Grupo Santander Brasil, TAM, Vivo, Toyota, Fleury, CPFL, Organizações Globo, Grupo Martins, Grupo Algar, Grupo VR, Rossi, Trama, Afroreggae, SOS Mata Atlântica, dentre outras. Palestrante em eventos nacionais e internacionais, Ricardo contribui regularmente para a imprensa geral e especializada, como revista *Trip* e os jornais *Valor Econômico* e *Meio & Mensagem*. É presidente da Thymus Branding, membro do Conselho do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, membro do Conselho Curador da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), membro do Conselho Consultivo do ARES – Instituto para o Agronegócio Responsável e membro do Conselho Editorial da revista *Página 22*, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Sérgio Cavalieri. É presidente do Conselho de Administração da ALE Combustíveis S.A. e integra o Conselho de várias empresas do Grupo Asamar. Engenheiro civil pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Finanças pela FGV, com curso de Gestão Avançada no Insead – Fundação Dom Cabral, em Fontainebleau, na França.

Ex-professor de Estatística da Universidade Estadual de Montes Claros, é um dos representantes da terceira geração da família que fundou o Grupo Asamar há 77 anos e que hoje tem participação acionária em empresas de distribuição de combustíveis, exploração e produção de petróleo, construção e incorporação imobiliária, estruturas metálicas e de componentes para a construção em aço, reflorestamento, industrialização e comercialização de produtos de madeira e prestação de serviços de tecnologia da informação. Presidente da ADCE Regional Belo Horizonte e vice-presidente do Conselho de Política Econômica e Industrial da FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Membro do Conselho Deliberativo da SME – Sociedade Mineira dos Engenheiros, do Conselho de Economia da Cúria Metropolitana de Belo Horizonte, do Conselho Temático Permanente de Responsabilidade Social da CNI – Confederação Nacional da Indústria, do Conselho de Administração da Sociedade Mineira de Cultura, entidade mantenedora da PUC Minas, do Conselho Estratégico da FIEMG e do Conselho Empresarial de Indústria e Energia da Associação Comercial de Minas. Membro do Comitê de Empresários para Inovação na AMCHAM Brasil – Belo Horizonte. Membro do Conselho Consultivo do Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CEMAIS.

INTRODUÇÃO

CARMEN MIGUELES E MARCO TULIO ZANINI

Que sentido faz um livro sobre liderança baseada em valores nos dias de hoje? Qual é o seu papel na imensa proliferação de estudos sobre a sociedade atual e suas organizações? Em que sentido responde a problemas e dilemas para os quais outras respostas são menos adequadas? Todos os autores desta coletânea, profissionais experientes na área de gestão, como acadêmicos, pensadores, consultores, executivos ou empresários, compartilham a visão de que líderes que agem baseados em valores são fundamentais para a produção de valor e para a ação coordenada em cenários complexos e imprevisíveis. O que diferencia essa coletânea não é o fato, pouco raro, de reunir pessoas que acreditam na importância da ética e da ação baseada em valores de modo geral. Mas de reunir pessoas que, ao longo de anos de trabalho e reflexão sobre as organizações contemporâneas, chegaram à conclusão de que esse é o fator que diferencia as grandes organizações das organizações comuns. De que a liderança baseada em valores é o caminho, no sentido mais amplo e metafísico do termo, para a construção da sustentabilidade econômica, social, ambiental, ética e estética (no sentido filosófico do termo) das organizações e a forma de construir vínculos que resolvem os dilemas de cooperação e confiança necessários para a ação em cenários complexos e de grande incerteza.[1]

Nesse sentido, dois grandes temas perpassam todos os artigos: a natureza dessa complexidade e a natureza dessa liderança que age baseada em valor. Cada autor, partindo de sua perspectiva e do ponto a partir do qual observa a realidade contemporânea e organizacional dentro dela, oferece sua contribuição para a reflexão desses dois temas e da relação entre eles.

[1] Esse texto não tem caráter acadêmico. Não tem por objetivo dialogar com os grandes marcos teóricos sobre os quais, obviamente, construímos algumas de nossas conclusões. Para aqueles que desejam realizar um mergulho mais profundo no tema, colocamos, ao fim desta introdução, as referências que consideramos fundamentais.

O LÍDER E O HOJE: CAMINHOS PARA A REFLEXÃO

Talvez não faça sentido falar mais sobre o momento atual como um momento de mudanças, marcado pela complexidade e pelas descontinuidades. Isso não acrescenta novidades, já que não há quem discorde disso ou ainda não tenha percebido o impacto dessa realidade em sua vida. Mas talvez não seja redundante buscar explicações de fundo, estruturais, para essa realidade, em relação às quais podemos compreender de forma ordenada nossas dificuldades de ação social coordenada e nossa falta de certezas. A dificuldade de ação coordenada emerge, em grande parte, das desconstruções que a modernidade, em primeiro lugar, e a pós-modernidade, depois dessa, criaram, fundando um relativismo sem precedentes e um vale-tudo interpretativo em que qualquer afirmação pode ser desconstruída com base em outra perspectiva teórica, metodológica ou de preferência pessoal.

Construir visões compartilhadas da realidade, que nos ajudem a remar em uma mesma direção e cooperar de modo a produzir maiores frutos para indivíduos e para a sociedade é hoje um desafio maior do que foi no passado, pelas razões que veremos adiante. Mais fundamental também, pois a destruição das tradições, o cultivo do individualismo e da liberdade, a defesa do pluralismo e o acolhimento à diversidade, o instituto dos direitos humanos e a defesa da igualdade perante a lei reduziram as possibilidades de coerção direta de um ser humano sobre o outro e criaram mecanismos institucionais que garantem a defesa de algum grau de liberdade e direitos individuais, e a organização de uma sociedade de contratos em que alguns direitos podem ser preservados. O engajamento, portanto, precisa ser construído. A coerção pela "necessidade de trabalhar" não tem o peso determinante que as posições sociais tiveram no passado, e há inúmeras formas de não cooperar, mesmo estando empregado, que ameaçam a sustentabilidade das organizações ao longo do tempo. Construir a cooperação necessária depende de inúmeras maneiras do significado do trabalho, da construção da natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade de modo geral.

ORIGENS E NATUREZA DO DESAFIO

Ao longo da história da humanidade, muito do processo de decisão, do engajamento, da construção da ordem social e da cooperação era estabelecido pela tradição, pela cultura, pelas instituições, pelo hábito, pelas mentalidades e pelo ordenamento material das sociedades. Sempre houve espaço para a atuação de líderes, mas sua presença provavelmente nunca foi sentida, desejada e percebida como necessária como é hoje. Na realidade, a coordenação das ações necessárias para a vida em sociedade não era uma questão presente. Era dada, de inúmeras formas. A grande questão, durante muito tempo, foi o ajuste das pessoas às prescrições. Líderes se fazem necessários porque esse dado de realidade desaparece ao longo do último século. Compreender o contexto dentro do qual a liderança precisa atuar, essa premência e o desejo por sua

presença é o primeiro passo para progredir com a reflexão sobre esse fenômeno nas sociedades contemporâneas. Na realidade, passamos por um período de mudanças correspondentes às grandes transições da história: em termos culturais e econômicos, da virada do predomínio dos impérios teocráticos do Oriente (Egito e Mesopotâmia) para os da Grécia Clássica e República e Império Romanos, desses para a sociedade feudal e dessa para a sociedade capitalista, na qual os modos de produzir, pensar e organizar a vida social transformam-se bastante. A diferença desses momentos para o atual é que essas transformações anteriores processaram-se ao longo de muitos séculos, e os espaços criados pelo desaparecimento das instituições anteriores eram gradativamente preenchidos com novas. Algumas pessoas percebiam as mudanças, mas elas eram mais lentas, mais sutis, mais graduais e menos englobantes do que as atuais. A grande maioria das pessoas levava a vida no ritmo lento das estações do ano, marcadas por períodos de plantio e colheita, pelo ritmo da natureza e da vida isolada na localidade. Os grandes movimentos das civilizações passavam despercebidos.

Uma breve reflexão sobre a natureza dessa mudança, inspirada nos clássicos que marcaram a interpretação sobre a sociedade capitalista, talvez seja importante para dar a dimensão da desorganização da vida social que hoje experimentamos. Um bom começo é compreender a mudança das instituições que foram os pilares da vida na sociedade moderna e contemporânea (até o fim do século XX). Karl Marx, um dos maiores críticos do capitalismo, pode nos ajudar aqui. Embora discordemos dele em vários pontos, uma revisita a sua análise nos dá a dimensão da mudança pela qual passamos. No núcleo da crítica marxista à sociedade capitalista está a análise do papel central da instituição da propriedade privada na produção do sofrimento humano e do aniquilamento das capacidades mais nobres do homem no trabalho. Segundo Marx, o que marca o surgimento da sociedade capitalista é a inauguração de uma ordem econômica em que o direito ao acúmulo de propriedade privada permitiu a transferência da mais-valia do trabalho, ou seja, do resultado em termos de valor produzido pelo trabalho, de um ser humano para outro.[2]

O fim da sociedade feudal e o famoso cercamento dos campos na Inglaterra, processo que forçou a migração dos camponeses dos feudos para as cidades, fez com que uma grande massa de pessoas, desprovida dos meios mais fundamentais para sobrevivência, se visse obrigada a vender seu trabalho para sobreviver. Ao chegar às cidades, encontraram os primeiros burgueses, que, com suas oficinas montadas, empregavam essa mão de obra para aumentar a produção. Depois de uma longa reflexão sobre o que cria valor econômico, ancorada em uma análise de Adam Smith e David Ricardo, Marx conclui que se o que cria valor de um bem é o trabalho, que permite transformar uma matéria-prima em produto com valor de mercado, o enriquecimento de uns e a pobreza de outros só pode ocorrer pela transferência de valor do trabalho de uma maioria para uma minoria. Essa transferência se dava via concentração de capital, que,

[2] MARX, Karl. *Manuscritos Econômicos e Filosóficos*. Lisboa: Edições 70, 1964.

materializado sob a forma de ferramentas, máquinas, equipamentos e terra, permitia que o proprietário do capital empregasse pessoas com salários que não correspondiam a todo valor que o empregado produzia. Como o empregado não tinha os meios e instrumentos de produção necessários para trabalhar, precisava aceitar o emprego pelo salário que o patrão determinasse. Se ao longo de 12 horas de trabalho produzisse 2X de riquezas, o patrão pagaria 1X e a diferença constituiria o lucro ou a mais-valia do trabalho. O acúmulo de riquezas assim gerado levava ao reinvestimento na produção, pois, como a competição é da natureza do capitalismo, a sobrevivência das organizações dependia do aumento de escala para redução de custo unitário. O aumento de escala permitia ao capitalista obter mais mais-valia do trabalho, concentrando o capital. Segundo Marx, isso levaria a uma sociedade polarizada entre uns poucos muito ricos e uma maioria miserável, pois a redução constante dos salários era condição para o aumento da competitividade.

Nessa sociedade, havia concentração muito grande de poder nas mãos dos capitalistas, que se não fosse compensada por uma grande organização dos trabalhadores levaria às piores formas de injustiça. Na realidade, essa grande concentração de poder é que teria possibilitado a invenção da administração científica de Taylor e Fayol, na qual o homem é reduzido a um apêndice da máquina e passa os dias realizando tarefas repetitivas, reduzindo sua qualificação e aumentando sua fragilidade no mercado de trabalho, dada a fácil substituição de mão de obra dessa natureza.[3] O ser humano, originalmente capaz de criar, capaz do belo e cheio de potencialidades, é reduzido à situação de animal, como abelhas e formigas, que embora produzam em sociedade, o fazem somente para garantir a vida.[4] A propriedade privada e sua garantia pela instituição do Estado seriam responsáveis por esta terrível situação.

Marx previa que a revolução seria inevitável para a promoção de uma sociedade mais justa, em que a propriedade dos meios e instrumentos de produção seria devolvida aos trabalhadores, dando-lhes capacidade de resgatar uma relação harmônica com seu trabalho.

A situação atual é que a revolução que Marx previa não ocorreu da forma como ele imaginava, mas não por qualquer razão externa ao próprio desenvolvimento do capitalismo. O acirramento da competição entre empresas do tipo fordista e taylorista foi de tal ordem que a diferenciação competitiva e a inovação passaram a ser fundamentais para a sobrevivência.[5] Os meios e instrumentos necessários para isso são o conhecimento e a capacidade de pessoas de utilizá-los de maneira produtiva. O conhecimento pertence ao indivíduo, e não há nenhum tipo de mecanismo coercitivo capaz de fazer

---

[3] BRAVERMAN, Harry. *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Nova York: Monthly Review Press, 1974 e BURANOY, Michael. *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

[4] MARX, Karl. 1964.

[5] MIGUELES, Carmen e ZANINI, Marco Tulio. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

com que ele produza mais ao longo do tempo. Por outro lado, a propriedade do capital e, portanto, dos outros meios e instrumentos de produção foi pulverizada no mercado de ações. Como os fundos de pensão dos próprios trabalhadores investem em ações, a propriedade do capital também não se concentrou como previsto.

A relação de poder entre capitalistas e empregados se transformou em consequência.[6] Talentos capazes de pensar e produzir inovações são cada vez mais necessários às organizações. Para que a organização inove, esse talento precisa investir tempo, esforço intelectual e energia na produção da inovação. Quanto mais complexo e mais competitivo for o mercado em que a organização atua, mais complexa e variada precisa ser a natureza das respostas produzidas. Com a saturação do meio ambiente e o crescimento das pressões nas sociedades democráticas pela sustentabilidade ambiental, o resultado do esforço das organizações não pode estar apenas em produtos e serviços melhores, produzidos em um mercado em que inovações perdem valor no tempo como a moeda em cenários inflacionários. O esforço das organizações se encontra também em produzir produtos e serviços mais limpos e mais integrados às novas visões de valor de múltiplos consumidores, organizados em nichos e segmentos (nem sempre bem compreendidos pelas organizações) que mudam de maneira ainda pouco compreendida.[7] Hoje, empresas altamente lucrativas, como a Apple, a Microsoft e a Google, são criadas tendo conhecimento e inovação como base, e não o investimento massivo de capital. Empresas dessa natureza podem tornar-se totalmente obsoletas, como foi o caso da indústria de máquinas de escrever, e serviços como os dos sistemas de busca e rastreamento de informações manuais, em bibliotecas, para dar suporte aos processos de pesquisa.

Some-se a isso o fato de a propriedade ter perdido sua relação direta com os meios materiais. Se o conhecimento é fonte de valor, e hoje há pouca gente que duvide que ele é, e a inovação é o produto de sua aplicação, garantir direito autoral e direito à propriedade intelectual passa a ser um desafio. Enquanto a propriedade material e a propriedade do capital podem ser pensadas de forma mais simples e direta pelo simples fato de elas serem de natureza rival e excludente (o direito de um exclui o de outro: se tenho um pedaço de terra ou outro bem qualquer e o vendo, perco direito a ele), a propriedade intelectual, do conhecimento e da inovação não o são: se um indivíduo cria uma teoria, uma equação, uma nova forma de pensar e inovar, e vende para outro, não é possível transferir sua propriedade da mesma maneira: o conhecimento pode ser partilhado infinitamente. Aliás, quanto mais o é, mais rende socialmente, pois mais pessoas podem beneficiar-se dele e produzir e inovar com base nele. Resta-nos o dilema de como reconhecer o mérito de sua produção e aplicação original e como recompensar o esforço de quem cria por seus resultados.

---

[6] CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.* Três volumes (A Sociedade em Rede, O Poder da Identidade e o Fim de Milênio). São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

[7] MIGUELES, Carmen. *Antropologia do consumo. Casos Brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007. Ver introdução.

As transformações que essa mudança produziu em termos de mentalidades e complexidade para a gestão de empresas foram imensas, e ocorreram ao mesmo tempo em que o legado dos grandes pensadores modernos já estava alastrado por várias áreas da vida humana. Freud, Jung, Piaget, Levi Strauss, Durkheim, dentre outros, exploram, de diferentes maneiras e por múltiplos ângulos, a ideia de um ser humano opaco para si mesmo, e acabaram produzindo uma reflexão sobre a cultura, as instituições, os sistemas de pensamento e o inconsciente, por meio de recursos científicos que expandiram os limites da consciência em direção a fronteiras jamais exploradas. A importância ao respeito pela diferença, da ética da alteridade, do direito de escolha sobre valores pessoais, começa a encontrar concretude nas leis. O uso de recursos coercitivos mais diretos no ambiente de trabalho passou a ser proibido por lei e questões mais sutis, de assédio moral e pressões psíquicas, entraram na agenda dos legisladores.

Isso ocorre ao mesmo tempo em que os riscos da ciência e da tecnologia para o meio ambiente e para a vida ficam presentes na consciência de um grande número de pessoas. As promessas da modernidade, da ciência e da técnica em nos levar a uma sociedade melhor dão lugar ao descrédito de que esse seja o caminho.

Sozinhas, a ciência, a técnica e a racionalidade moderna já não conseguem dar respostas viáveis para as demandas por soluções de organização que orquestrem essa complexidade de maneira produtiva. Como resultado, encontramos dilemas de coordenação nas organizações para as quais nem os paradigmas científicos da administração e da economia conseguem dar solução, e nem a tradição e instituições contemporâneas conseguem abrir caminhos. O efeito que as reflexividades moderna e pós-moderna produziram quando abriram para análise nossos paradigmas de pensamento, analisando em profundidade as culturas, a psique, as ideologias, reduziu ainda mais o universo de certezas, pois qualquer discurso, qualquer perspectiva de ação que se lance, é submetida a uma série de desconstruções e ao escrutínio quanto às suas lógicas e razões ocultas.[8] Os indivíduos, afetados por essas desconstruções, ficam cada vez mais isolados, presos em si mesmos, descrentes e com dificuldades de criação de vínculos para além do prazer e do interesse imediato.[9]

Os dilemas de coordenação e orquestração das ações aumentam quando percebemos o fenômeno da escala de ação coletiva em relação às demandas por ação consistente e integrada. Olhando novamente para o ambiente de trabalho: para produzir alinhamento com o mercado, respondendo às demandas por qualidade e inovação, gestores pressionam empregados para trabalhar por metas e indicadores. Na maior

---

[8] GIDDENS, Anthony. *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Editora da Unesp, 1991. GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich & LASH, Scott. *Modernização Reflexiva. Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. São Paulo: Editora da Unesp, 1995.

[9] LIPOVETSKY, Gilles. A Sociedade Pós-moralista. O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos. São Paulo: Editora Manole, 2005.

_____ O Império do Efêmero. A moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

parte das vezes, movidos pela pressa e pelas agendas de curto prazo, embora conscientes da necessidade de inovação e aprimoramento organizacional, não encontram tempo nem para pensar sobre isso de forma clara e estruturada nem para desenvolver os mecanismos de gestão da inteligência competitiva que organizariam a construção dessas competências de maneira sistemática. Novas formas de sofrimento surgem no local de trabalho: as demandas por informação, conhecimento e capacidade de transformação dessas em inovação, somadas às pressões de curto prazo e às demandas competitivas por redução de preços, fazem com que todos saibam que precisariam entregar mais do que efetivamente conseguem fazer. Sentimos que não estamos todos preparados o suficiente, e o medo de ser pego na fragilidade dessa situação cria a tensão e o stress que, por um lado, nos empurra para o autodesenvolvimento e, por outro, o impede.[10]

Se por um lado clamamos por mais silêncio, qualidade de vida e possibilidade de usufruir de uma paz produtiva, por outro, como consumidores e acionistas, produzimos o efeito contrário. Pressionados a produzir com perfeição, agimos como tiranos quando, na posição de consumidor, não somos atendidos como desejamos. Desenvolvemos grande intolerância com o erro, com a demora, com a imperfeição. Como acionistas, premiamos o resultado de curto prazo que tanto criticamos quando na posição de empregado, e mudamos nossos investimentos para os mais rentáveis, sempre que possível. A informação em tempo real e a grande acessibilidade via internet nos permitem mudar nossas aplicações financeiras ao menor sinal de queda de rentabilidade. Esperamos que os fundos de pensão que pagamos façam o mesmo e garantam a melhor rentabilidade possível para os investimentos, de modo a garantir nossa aposentadoria tranquila. Realimentamos, desse modo, as pressões sobre o ambiente de trabalho do qual somos vítimas. Com a dissolução da ética tradicional, do valor do sacrifício em nome da pátria, da família e do futuro e com o surgimento do hedonismo contemporâneo, procuramos satisfação e prazer na superficialidade do consumo e sofremos pela falta do sentido mais profundo para a vida e para a ação.[11] O trabalho, que poderia ser a fonte mais profunda de sentido, é banalizado como meio para resultados financeiros de curto prazo.

O líder baseado em valor é aquele que enxerga outras possibilidades e alternativas e cria espaços de sentido, ética, realização e excelência onde a maioria das pessoas só enxerga espaços para pressão por resultados e redução de custos. É o indivíduo que, dizendo não ao fatalismo e ao pessimismo, encontra espaços para a mobilização das pessoas na construção das alternativas possíveis e necessárias. É, de certa maneira, o antídoto para as soluções e métricas fáceis. Evita a armadilha dos indicadores financeiros de curto prazo. Na falta de outros indicadores de sucesso de curto prazo, temos

---

[10] DEJOURS, Christophe. A *Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.
[11] LIPOVETSKY, Gilles. *A Sociedade Pós-moralista. O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos.* São Paulo: Editora Manole, 2005.

usado a métrica financeira como medida e bússola e, ao fazer isso, destruímos as precondições para a produção de valor verdadeiro e sustentável.

Neste livro buscamos oferecer contribuições para o desenvolvimento de lideranças nas empresas, buscando responder questões como: Qual é a necessidade de uma liderança baseada em valores para as organizações? Devemos compreendê-la somente como uma qualidade pessoal baseada em habilidades sociais, carisma ou competência, ou podemos compreendê-la também como uma competência administrativa, de conceber um processo coerente e bem estruturado que, uma vez implementado por um corpo técnico competente, consegue criar certa percepção de justiça, motivar e criar sentido para o trabalho da coletividade? Há como relacionar a necessidade da *liderança baseada em valores* particularmente ao contexto institucional-cultural brasileiro?

Para que possamos compreender melhor essas questões, propomos a seguir duas importantes reflexões sobre mudanças institucionais:

1. A meritocracia financeira e a destruição das virtudes do capitalismo.
2. A transição de economias industriais para economias baseadas na aplicação intensiva do conhecimento.

A MERITOCRACIA FINANCEIRA E A DESTRUIÇÃO DAS VIRTUDES DO CAPITALISMO

O capitalismo surge, como sistema econômico, na esteira da dissolução do feudalismo europeu. Estimulado por valores de igualdade (ontológica e perante a lei) e liberdade, anima autores como Adam Smith a elogiá-lo como o mais justo de todos os sistemas sociais pela forma como premia o trabalho, o talento, a inventividade, a criatividade, a autodisciplina e outras virtudes derivadas dessas. A percepção de que todos os seres humanos são iguais, detentores de capacidades e talentos únicos, motiva a defesa da liberdade contra qualquer tipo de opressão (tais como víamos no feudalismo, com a subordinação institucional e irrevogável dos servos a seus senhores, e no escravismo) e a defesa do direito ao trabalho livre à propriedade como recompensa justa pelo esforço e pela virtude de cada indivíduo. Embora não possamos negar a existência de desigualdades econômicas em nossas sociedades, também não podemos negar que o capitalismo é o único sistema que permite a livre movimentação das pessoas e lhes dá, portanto, oportunidades concretas de romper contratos de trabalho ruins e sair em busca de outros melhores, ou até mesmo sair de um vínculo assalariado e empreender como autônomo no mercado, coisas que escravos e servos não podiam fazer. O capitalismo, portanto, associa o combate às piores formas de opressão à busca por maior bem-estar econômico pela forma como permite a alocação mais inteligente de recursos, beneficiando-se, como nenhum outro sistema, da diversidade e da pluralidade de pessoas e seus talentos.

A ascensão social no capitalismo, desde o princípio, esteve associada a um conjunto de virtudes que pudemos observar nos imigrantes europeus que vieram para o

Brasil no século XIX em busca de melhores condições de vida: a autodisciplina estava na base do trabalho árduo, a capacidade de adiar prazer imediato e poupar para o futuro, na base de sua capacidade de acumulação. O desejo por liberdade e autonomia estava na base dos esforços por evitar a dependência de latifundiários e coronéis locais. A visão de um futuro mais próspero estava por trás dos investimentos em educação e da busca por oportunidades de empregar seus talentos na produção de valor para outros seres humanos que estariam dispostos a pagar por seus esforços. Melhores produtos e serviços surgiam em decorrência do uso da inventividade, da criatividade e dos esforços por encontrar a melhor forma de transformar essas habilidades em resultados concretos no mercado. A complexidade das demandas e das oportunidades exigia que esses empreendedores buscassem no mercado pessoas de talentos que lhes auxiliassem a produzir as soluções de maneira cada vez mais complexa e em maior escala. Engenheiros, técnicos das mais variadas especialidades e profissionais liberais de diversas formações ingressavam nessas empresas e, graças a seu trabalho e talento, produziam máquinas, equipamentos, produtos e serviços das mais variadas naturezas. Os esforços por resolver problemas técnicos, logísticos, jurídicos e de capacitação humana permitiam o crescimento da empresa. Novas tecnologias exigiam atualizações profissionais que, por seu turno, abriam espaço para uso, adequação, inovação tecnológica e organizacional, que acabavam por demandar novas qualificações humanas, em um movimento de superação continuado.

Nessas empresas, tinha mérito aquele que conseguia aportar seus conhecimentos e habilidades na solução de problemas concretos. As atitudes próprias de quem deseja cooperar na descoberta de novas soluções somavam-se aos esforços do empreendedor que, com disponibilidade de correr riscos, aportava os recursos necessários para que esse profissional atingisse resultados e levasse a empresa a novos patamares de competência. Como normalmente esse empreendedor conhecia profundamente o seu negócio, conseguia dimensionar os riscos e os investimentos necessários para produzir soluções que o cliente quisesse e pudesse comprar. A inovação e a produção de valor eram construídas por meio dessa interação dialética entre o que era desejável e o que era possível, por meio da qual se conciliava o desejo por produzir o melhor, estar no estado da arte naquela indústria, com o que era possível vender em termos práticos. A inovação assim produzida aumentava, de maneira consistente e sustentável, a produtividade por diversos ramos da economia. Os ganhos de produtividade assim obtidos permitiam maior e mais sofisticada divisão de tarefas, o desenvolvimento e o aprofundamento do conhecimento técnico e científico, garantindo os recursos econômicos necessários para novos desenvolvimentos da ciência e da tecnologia, em um círculo virtuoso em que o valor era produzido em uma espiral ascendente. A arquitetura de méritos ficava, então, cada vez mais complexa: a capacidade de empreender somava-se à capacidade de inovar em áreas da ciência, tecnologia e serviços, com o aporte continuado de novos conhecimentos compartilhados com equipes cada vez mais capazes e com conhecimentos e habilidades cada vez mais específicas e complementares, dada

a complexidade dos saberes necessários à produção de produtos e serviços cada vez mais sofisticados.

O conhecimento do negócio e das condições de sucesso em cada uma de suas etapas de construção fez com que esses empreendedores buscassem, nas negociações, a cooperação ao longo da cadeia produtiva, estimulando fornecedores a aprimorar seus produtos e serviços para atender melhor os clientes. Nesse sentido, o entendimento entre as partes foi, historicamente, fator regulador do mercado e a força de sustentação de ambas as atividades: do cliente e do fornecedor.

Em termos de valores, esses talentos, além de capacidade técnica, precisavam ter paciência para que a organização produzisse recursos e a inovação pudesse ser financiada. Precisavam de humildade para compreender que não era possível colocar todos os saberes em prática e criar toda inovação que podiam vislumbrar. Era necessário desenvolver as competências das equipes de forma integrada e usar a criatividade e a flexibilidade para criar aquilo que coubesse nos recursos disponíveis e que fosse do interesse do comprador. Ao longo do tempo, desenvolviam, para produzir, estratégias complexas de integração interna que auxiliassem, da melhor maneira possível, os esforços de adaptação externa. Um somatório complexo de esforços e méritos esteve sempre presente na construção das empresas. Mérito na produção de resultados em vendas, em compras, em produção, em desenvolvimento de produtos, em inovação, para a qual a singularidade das competências distintas e complementares de um grande número de indivíduos se fez necessária. Uma empresa bem gerida era aquela em que essa complexidade era bem orquestrada e onde os talentos dessa multiplicidade de pessoas encontrassem espaço para consolidar-se em resultados. Nessas, a compreensão da complexidade de muitas das tarefas estava por trás do julgamento da excelência das soluções propostas e da avaliação adequada do quanto de recursos era necessário investir para colher resultados no futuro. Nessas empresas, o senso realista dos limites humanos em relação ao que se pode produzir de valor levou ao investimento no desenvolvimento de pessoas, compreendendo que ninguém está pronto para os resultados que queremos gerar no futuro e que competências complexas se desenvolvem por meio da interação no ato de fazer acontecer, mas novos insumos são necessários para a superação contínua. A atualização profissional era fomentada por sua capacidade de aumentar o potencial e o desempenho de equipes excelentes.

A busca contemporânea pelo "talento genérico", que produz resultados em qualquer tipo de organização, é sintomática já da falta de desejo de certos acionistas em permitir, ao adquirir uma organização, que esse desenvolvimento ocorra de forma consistente. O "talento" que hoje se elogia tanto é o indivíduo que, sem querer compreender essa complexa arquitetura desenvolvida para criar valor de forma sustentável no tempo, entra nas empresas muitas vezes sem conhecimento técnico ou desejo de compreender os fatores de sucesso que conduziram a organização até o presente e, sem compromisso com o passado e o futuro da empresa, apenas motivado por grandes ganhos de curto prazo, não hesita em cortar custos e aumentar a pressão por

entrega, destruindo, na maioria das vezes, as precondições para que todos os outros talentos desempenhem.

A meritocracia de resultados de curto prazo, ao abrir mão de alguns valores e crenças estruturantes do comportamento dos empreendedores no mercado, acaba por destruir os investimentos que efetivamente geram valor no tempo e que permitiram que a organização crescesse e chegasse ao tamanho no qual tais "talentos" a encontraram. Sua ação é equiparável ao tipo de resultados que encontramos nas pragas de gafanhoto e nos saques de piratas. No momento do ataque de gafanhotos a uma plantação de trigo, a abundância de curto prazo parece justificar aquele tipo de ação: os gafanhotos chegam à plantação verdejante e enchem a barriginha até o limite do que conseguem comer, sem consideração pelos brotos que destruíram e seu impacto no crescimento da plantação para o amanhã. Os discursos dos plantadores sobre a importância de não esgotar as possibilidades de futuro, em nome da sustentabilidade, seus apelos pelo respeito ao esforço e trabalho que foi necessário para chegar àquela bela plantação, aos conhecimentos de agronomia que levam a sua expansão continuada, são desmentidos como "discurso saudosista e resistência à mudança". A ação de curto prazo é justificada em nome "das demandas e oportunidades do mercado", que esse tipo de executivo interpreta de acordo com seus interesses imediatos. A redução do preço, o aumento de quantidade ofertada por meio das pressões por resultados de vendas a qualquer custo (interno, em termos de canibalização dos investimentos historicamente realizados na construção de competências organizacionais mais nobres e capazes de gerar mais valor agregado no tempo) produz resultados financeiros imediatos que são usados por esse tipo de profissional para confirmar para seus empregadores sua competência excepcional na geração de resultados. Como o objetivo é gerar resultado para o acionista majoritário que empregou tal executivo, normalmente sem consideração por aquele tipo de negócio, a pressão de tempo é equiparável realmente à dos saques de piratas, pois a intenção é esgotar as possibilidades daquela empresa antes de passá-la adiante: com resultados aparentemente melhores e "muito bem saneada", naturalmente a um preço mais alto do que o valor original de compra, mas com as competências internas, invisíveis para os novos compradores, bastante destruídas.

Não é de surpreender que os valores daqueles que construíram a empresa, a visão de valor de seu fundador e de seus técnicos e profissionais do conhecimento mais capazes, nunca encontram eco na gestão meritocrática de natureza financeira. Esperar que essas competências e esses valores sejam respeitados com esse modelo de incentivo seria o mesmo que esperar que os piratas respeitassem os valores e os vínculos de confiança, comprometimento e cooperação que os moradores tinham entre si e com suas cidades antes do ataque. Questões de cultura organizacional e todos os intangíveis dela derivados, como valor de marca, dinâmicas de cooperação em equipes de alto desempenho, confiança e todas as competências essenciais para o desempenho de capital humano em atividades complexas são as primeiras vítimas desse tipo de abordagem. Dado que os ativos intangíveis permitem a geração de

valor futuro, algo que a meritocracia de curto prazo não está interessada em gerar, pois seu objetivo é o lucro rápido e fácil, o objetivo oculto é colher sem ter tido o trabalho e sem ter feito o esforço por plantar. A nobreza do sistema capitalista em premiar o trabalho e os riscos é assim pervertida sob a forma aparente de melhoria de resultados financeiros.

A meritocracia capitalista, que foi objeto de elogios de tantos economistas ao longo da história, tem origem e fundamento teológico que confirmam a interpretação do grande sociólogo Max Weber sobre a relação entre capitalismo e religião. A ideia de que Deus espera que o homem haja como cocriador do mundo, que desenvolva sua criatividade para ser tal como o criador, está por trás da facilidade com que, nas sociedades capitalistas, abriu-se mão dos entraves da tradição para se lançar ao novo. Mas outra ideia importante, e menos falada, também está por trás da maneira como a pluralidade de méritos foi observada e do valor que deu-se à liberdade. São Tomás de Aquino apresenta bem essa ideia quando afirma a unidade na diversidade, pois a pluralidade de funções encontra a razão de ser em uma finalidade harmônica. Segundo esse pensador, Deus gosta do múltiplo, do vário. Uma breve observação do universo aponta para esse entendimento, pois não há dois seres humanos, duas plantas, dois ecossistemas ou mesmo duas ideias idênticas. O valor da diversidade é tal, em sua capacidade de aumentar o valor da criação, que, se tivéssemos a possibilidade de escolher entre um conjunto com dois anjos e outro com um anjo e uma pedra, ao observar as leis da criação, teríamos mais riqueza nesse último. A mão invisível do mercado, além de orquestrar a produção e a alocação racional de recursos, permite também a melhor alocação de talentos, pois direciona para a empresa certa aquele indivíduo que vê nela as melhores condições para transformar seu talento em estratégia de carreira. Empresas excelentes, portanto, atraem candidatos excelentes, que veem naquela organização as oportunidades para se desenvolver e garantir seu sustento a partir do desempenho de seus talentos. Empresas capazes de inovar de forma sustentável são aquelas que atraem talentos muitas vezes únicos. A singularidade dos talentos é fácil de perceber: Beethoven, Mozart, Isaac Newton, Albert Einstein são exemplos de como o gênio humano é insubstituível na forma como cria o novo. Em empresas que valorizam o mérito de curto prazo, nenhum deles teria tido as condições mínimas necessárias para trabalhar. Mas aquilo que eles criaram "vende" bem até hoje, pois o valor único de sua criação é insubstituível.

A meritocracia capitalista, portanto, não guarda relação alguma com a percepção tola de alguns, muitas vezes repetida como verdade na área pública e por alguns intelectuais, de que por meio de concursos ou avaliações de conhecimentos e habilidades é possível estabelecer um sistema meritocrático. Esforço, conhecimentos acumulados e competências profissionais comprovadas por meio de provas e outras ferramentas comparativas são precondições necessárias, algumas vezes, mas nunca suficientes, daquilo que se chama mérito nos estudos clássicos sobre o capitalismo, que se refere exclusivamente à capacidade de criar resultado concreto a partir do uso inteligente

de recursos. O concurso na área pública não é importante por ser ferramenta meritocrática, mas por ser um mecanismo de governança que dificulta o uso político da máquina pública. Esse não é um dilema das empresas privadas. Portanto, quando falamos sobre a destruição das virtudes do capitalismo pela meritocracia de curto prazo, não é do conjunto das precondições que estamos falando, pois essas, desatreladas de valores, não necessariamente desempenham. Referimo-nos à destruição dos arranjos institucionais criados ao longo dos anos para que o mérito, como produção de resultado sustentável, se transformasse em benefício concreto para o conjunto da sociedade: acionistas, empregados e consumidores.

A TRANSIÇÃO DE ECONOMIAS INDUSTRIAIS PARA ECONOMIAS BASEADAS NA APLICAÇÃO INTENSIVA DO CONHECIMENTO

A partir dessas primeiras reflexões, podemos compreender que o surgimento do tema *liderança* aplicado à gestão de empresas está relacionado à necessidade de resposta às novas demandas de coordenação e flexibilização das estruturas hierárquicas tradicionais devido às significativas mudanças ocorridas no ambiente de negócios e nos meios de produção, principalmente com o aumento da aplicação intensiva do conhecimento.

O ambiente de negócios que se configurou na atualidade é o resultado do desenvolvimento e das transformações institucionais que marcam a transição de sistemas de produção industriais para sistemas de produção com a aplicação mais intensiva do conhecimento.[12] Essa transição determinou uma nova lógica para a produção do valor econômico e uma nova dinâmica para o trabalho, solicitando, igualmente, novos mecanismos para a gestão de pessoas.

Os tradicionais sistemas de produção em massa, e grande parte do desenvolvimento de nossas atuais tecnologias de gestão, encontraram grande suporte no taylorismo. O modelo taylorista baseava-se na centralização, na divisão de tarefas e na estabilidade do sistema. O modelo partia do pressuposto da estabilidade ao longo do tempo, permitindo-se fazer comparações com os dados registrados no passado, para efeito de comparação de custos e eficiência do sistema no presente. A divisão de tarefas transformava uma totalidade complexa em unidades elementares de produção, de fácil quantificação e aferição. A soma dessas unidades formava a totalidade, e essa totalidade, ou o poder de síntese e decisão, era, assim, objeto de controle do topo da hierarquia. Essa estrutura conferia logicamente aos indivíduos hierarquicamente superiores autoridade, controle e o poder das decisões. Cada produto tinha seus custos associados, diretos e indiretos, definidos por horas de máquina e horas trabalhadas como unidades operacionais. Assim, no modelo taylorista, a produtividade era representada pela produtividade do trabalho direto, e a produtividade do trabalho direto

[12] Castells, 1999.

era o rendimento.[13] O valor de cada produto estava relacionado a seu custo. Nesse modelo, mensurar e maximizar os rendimentos tornava-se tarefa objetiva e eficiente.

Esses princípios de administração científica criados por Taylor, e implementados por Ford, possuíam como premissa fundamental a centralização da informação e do conhecimento limitados ao núcleo gerencial. Fukuyama (2000) observa que os trabalhadores com baixo nível educacional eram motivados por incentivos individuais, recompensas pelo aumento da produtividade ou punições, e eram facilmente intercambiáveis uns com os outros. Como afirma o autor, nesse modelo de baixa especialização da mão de obra e tarefas individuais, não havia a necessidade de pensar em liderança, capital social ou normas sociais informais.[14]

Como vimos anteriormente, na sociedade industrial do século XIX as empresas capitalistas eram construídas com base na separação entre a propriedade dos meios e instrumentos de produção, que estavam concentrados nas mãos de um pequeno número de proprietários, e o trabalho assalariado, com operários que dependiam desses meios e instrumentos para trabalhar. Karl Max observou essa tendência crescente do capital a buscar ganhar escala para reduzir o custo unitário de produção, aumentando essa concentração do capital na mão de poucos e gerando um exército de seres humanos sujeitos aos esforços das empresas por reduzir seus salários e, consequentemente, aumentar seus lucros para reinvestir em ganhos de escala. No entanto, a transição do modelo taylorista de organização hierárquica, que deu suporte à arquitetura organizacional na sociedade industrial, para o modelo organizacional da Era do Conhecimento, está sendo marcada por novas formas de produção e mudanças radicais nas formas organizacionais e na natureza das relações de trabalho. Essa transição implica organizações mais flexíveis, mais aptas a darem respostas imediatas às novas demandas de mercado, e dependentes de uma força de trabalho altamente especializada.

A transição dos sistemas de produção em massa para os sistemas de produção baseados na aplicação intensiva do conhecimento é assim marcada pela transferência relativa da propriedade dos meios de produção da empresa para os empregados e terceiros. Se antes, no modelo de produção em massa, a produtividade era alcançada pelos meios de produção de propriedade exclusiva da empresa, como máquinas e ferramentas, na era do conhecimento a produtividade está relacionada com o conhecimento dos empregados na forma de capital intelectual. Como afirma Peter Drucker, os empregados da era de produção em massa nas fábricas faziam o que lhes era solicitado. Operavam em máquinas que decidiam o que fazer e como fazê-lo. O trabalhador do conhecimento pode precisar de uma máquina para realizar sua tarefa, mas a máquina, sem o conhecimento específico e exclusivo deste trabalhador, é total-

---

[13] LORINO. *O Economista e o Administrador – Elementos de Microeconomia para uma Nova Gestão*. São Paulo: Editora Nobel, 1992.

[14] FUKUYAMA, Francis. *A Grande Ruptura – A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2000.

mente improdutiva.[15] Assim, o que caracteriza a era do conhecimento é a aplicação do conhecimento sobre o próprio conhecimento em si, em um processo contínuo de desenvolvimento, marcado por rupturas tecnológicas.

Nesse novo sistema de produção baseado no conhecimento, a lógica da criação de valor econômico não está associada ao custo de máquinas e horas de trabalho. Ainda que sejam empregadas métricas tradicionais nos sistemas de produção baseados no conhecimento, os aumentos de produtividade se relacionam, sobretudo, à aplicação do conhecimento sobre o próprio conhecimento para a criação de valor.[16] Por sua vez, essa dinâmica está atrelada à alta competitividade entre tecnologias divergentes e similares, traduzidas em produtos e serviços, e às perspectivas de futuras demandas de mercado. Portanto, essa mudança marca igualmente a transição entre um modelo estável para um modelo de alta incerteza, afetando diretamente o comportamento dos indivíduos que participam da empresa. A questão central que emerge sob esse paradigma é: Como motivar os empregados de forma que ofereçam seus melhores esforços, ideias e contribuições para a empresa?

Uma vez que parte da propriedade dos meios de produção pertence aos empregados, os sistemas de produção baseados no conhecimento têm mudado a natureza da transferência da propriedade e, consequentemente, a natureza dos custos de transação nas atividades produtivas. Isso implica uma nova lógica de transferência de valor e um novo modelo de contrato de trabalho. Mudanças nesses sistemas implicam sistematicamente uma mudança na consequência dos comportamentos dos indivíduos. Por exemplo, Roberts e Van der Steen (2001) afirmam que a crescente importância do conhecimento e do capital humano sugere que os provedores desse capital tenham maior participação nos processos de governança corporativa nas empresas porque estes passam a possuir maior participação no capital total da empresa e tais investimentos necessitam de certa proteção institucional.[17] Essas mudanças têm criado demandas por novas formas de controle nas atividades econômicas, mais consensuais, interdependentes e cooperativas, baseadas em interesses mútuos.

A Figura 1 nos mostra a transição de um modelo industrial, dos sistemas de produção em massa para o modelo de sistemas de produção da era do conhecimento, e, respectivamente, a transição da natureza das relações de trabalho da aplicação de mecanismos de controle mais coercitivos para os mecanismos sociais baseados em consenso. No meio desses dois extremos, sistemas de produção híbridos coexistem, apresentando a combinação em diferentes proporções desses distintos mecanismos de controle.

---

[15] DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 4ª edição, 1993.
[16] Castells, 1999.
[17] ROBERTS, John e VAN DEN STEEN, Eric J. *Human Capital and Corporate Governance*. Em: SCHWALBACH, J. (ed.), Corporate Governance Essays in Honor of Horst Albach. Springer, 2001, p. 128-143.

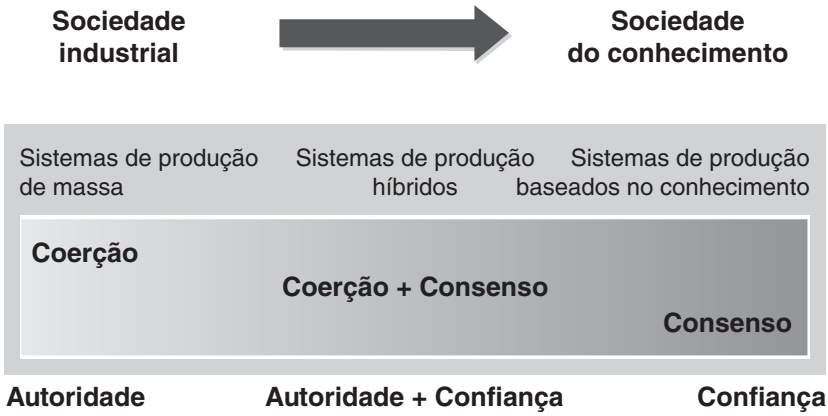


Figura 1. A transformação da natureza das relações de trabalho conforme os sistemas de produção

Boa parte dos atuais sistemas produtivos baseados na aplicação intensiva do conhecimento solicita maior compartilhamento de informação sensível, na forma de conhecimento tácito, construído através de relações de consenso. O processo de inovação constante em produtos, processos e microprocessos de rotina passa a contar com a criatividade de cada indivíduo, de forma que se somem e se tornem vantagem competitiva. A confiança mútua entre as pessoas se encontra na base desse processo. Isso exige motivação e esforço de cada empregado da empresa. Tal motivação individual passa pela percepção de sentido, vantagens e benefícios mútuos, gerando sentimentos de coparticipação e copropriedade no processo produtivo, de forma a se criar sentido para o trabalho. Desse modo, o tema *liderança* surge como resposta à busca pela flexibilização das tradicionais burocracias.

As relações impessoais moldadas nas estruturas hierárquicas e na divisão de tarefas passam a ser reconstruídas através da ação da liderança, no compartilhamento de valores e na criação de sentido para o trabalho. Nessa perspectiva, o líder que age através de valores é aquele que, reconhecido e legitimado pela coletividade, promove o alinhamento das expectativas individuais e organizacionais. Ao contrário da objetividade gerada pelas hierarquias impessoais, como concebidas por Max Weber, o novo líder confere personalidade às relações do trabalho, promovendo situações que possam se traduzir em vantagens e benefícios mútuos.

Dessa forma, as relações baseadas em confiança entre o líder e seus subordinados tornam-se propriedade altamente desejável nas relações hierárquicas, não somente como um mecanismo implícito de coordenação para as atividades produtivas, mas também como precondição para se alcançar um desempenho superior e um dife-

rencial competitivo nesse novo ambiente de negócios, dinâmico e permeado por incertezas.[19]

Os modelos de gestão que, até então, prevaleceram na sociedade industrial já não satisfazem as demandas dos processos produtivos na sociedade do conhecimento. Igualmente, modelos carismáticos de liderança, centrados na expressão de indivíduos de forma isolada, que supunham o brilhantismo de poucos em detrimento de desinformação ou falta da virtude da maioria como via de reconhecimento da liderança, há muito se descolou da realidade e deixou de satisfazer a real necessidade por um modelo de desenvolvimento de lideranças que atenda às novas demandas com o foco na criação de relacionamentos e o fortalecimento de vínculos.

O novo processo de inovação nas organizações da *Era do Conhecimento* está relacionado, em grande parte, à acumulação sequencial das experiências de trabalho compartilhado, principalmente através de grupos de especialistas, que buscam aperfeiçoar a produção e a proposta de entrega de valor ao mercado. A cooperação necessária para se manter esse processo implica conhecimento mútuo, compartilhamento de rotinas, representações e formas de pensamento. A proximidade entre os parceiros de interação será construída através dessas experiências de cooperação e, dessa forma, liderança, confiança e aprendizado organizacional estarão intimamente relacionados. A liderança que sustenta relações de confiança mútuas torna-se necessária para promover essa cooperação que gera valor e envolve incertezas relativas às habilidades atuais do indivíduo e seu grau de confiabilidade. Esta irá legitimar tanto os objetivos comuns e os contratos informais quanto as próprias relações hierárquicas baseadas em contratos formais. Essa confiança gerada nas estruturas hierárquicas desenvolve-se entre parceiros como resultado de repetidas interações e fornecem informação adicional e significado sobre o comportamento dos parceiros, reduzindo a incerteza e estabelecendo um mínimo de previsibilidade sobre seu comportamento. Como afirmou Selznick (1957), o comportamento intencional desses indivíduos que se comprometem mutuamente para fins comuns define o processo pelo qual uma organização desenvolve sua competência distinta no mercado.[20] Nesse sentido, podemos compreender que o papel essencial da *liderança baseada em valores* é criar relações de interdependência entre pessoas inteligentes e qualificadas que, de forma alguma, podem ser pensadas como "páginas em branco", nas quais um líder carismático escreve sua própria história. É desse modo, por meio do compartilhamento do poder, que se permite que o sentido e o significado do trabalho venham a emergir nessa coletividade, envolvendo os sujeitos pelo princípio moral da ação, de forma a promover a flexibilidade organizacional. Assim, a liderança irá substituir eficientemente a aplicação dos sistemas

---

[19] LANE, Christell e BUCHMANN, Reinhard. *Trust within and between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*. Nova York: Oxford University Press, 1998.

[20] SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. Nova York: Harper&Row, 1957.

tradicionais de monitoração e controle, de natureza coercitiva, por meios informais, mais consensuais e cooperativos, através do compartilhamento de valores e princípios para a ação. É desse modo que se permitirá o desvelamento do potencial das equipes de alto desempenho em produzir soluções complexas e inovadoras para os dilemas da sociedade atual, garantindo a abertura e a flexibilidade necessárias para a contínua renovação dos processos e o dinamismo da cultura organizacional, fundamentais para a instauração de práticas e mecanismos de suporte à mudança organizada.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester. *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard University Press, 1938.

BLAIR, Margaret e ROE, Mark. *Employees and Corporate Governance.* Washington DC: Brookings Institution Press, 1999.

CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.* Três volumes (A Sociedade em Rede, O poder da Identidade e o Fim de Milênio). São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

DOUGLAS, Mary. *Como as Instituições Pensam*. São Paulo: Edusp, 1998.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI.* São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

_____. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 4ª edição, 1993.

FUKUYAMA, Francis. *A Grande Ruptura – A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GIDDENS, Anthony. *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Editora da Unesp, 1991.

HAYEK, F.A. *The Constitution of Liberty*. Chicago: The University of Chicago Press, 1978. Capítulo 6, p. 85-102: Equality, Value and Merit.

LIPOVETSKY, Gilles. *A Sociedade Pós-Moralista. O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos.* São Paulo: Editora Manole, 2005.

SMITH, Adam. *The Theory of Moral Sentiments*. Nova York: Prometheus Books, 2000.

WILLIAMSON, Oliver. *The Mechanisms of Governance*. Nova York: Oxford University Press, 1996.

ZANINI, Marco Tulio. *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

ZANINI, Marco Tulio. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CAPÍTULO 1

UM ENSAIO SOBRE LIDERANÇA

Caminhos Percorridos, Conquistas, Equívocos e Alternativas

PAULO FERREIRA VIEIRA

Eu prefiro ser
essa metamorfose ambulante
do que ter aquela velha opinião
formada sobre tudo.

RAUL SEIXAS, "METAMORFOSE AMBULANTE"

A abordagem da liderança aqui apresentada foi composta a partir da análise da marcha dialética do progresso técnico que produziu os fundamentos científicos sobre o fenômeno. O questionamento e a reorquestração dos achados da ciência permitiram redimensionar o tema e, nesse esforço, encontrar saídas possíveis para a solução dos dilemas encontrados ao longo do itinerário estabelecido e percorrido pelos agentes de um modelo de pensamento que parece ter confundido conhecer com controlar.

A concepção de liderança proposta funda-se na reflexão sobre o "a-gente" – como dizia Martin Heidegger –, essa condição do viver-junto, do viver que se experimenta na troca, no compartilhamento, nas emoções nascidas da experiência coletiva. Nesses termos, pensar a liderança no mundo do trabalho realizado nas empresas implica admitir que esse mundo é também um lugar da vida. Vida experimentada por esse ser de intencionalidades – como definia Edmundo Husserl – em estado de permanente atenção e ação no presente, eivadas de passado e destinadas a um futuro. Vida que se realiza em um movimento contínuo, acionado e mantido por essa condição de ser-de--pré-ocupações que funda a consciência.

O líder é aquele personagem que, nascido da trama da convivência, destina-se a torná-la criadora, contribuindo para estabelecer o "a-gente" como uma possibilidade

real e efetiva da vida. Efetiva no sentido de tornar as preocupações, fatos reais e concretos, êxitos do conviver.

Um mito do helenismo tardio, já marcado pela cultura romana, é apropriado a esse pensar. Conta o mito que certa vez a deusa Preocupação havia acabado de atravessar um rio e ali encontrou uma terra argilosa. Ao extrair um pedaço dessa terra, percebeu que os gestos de sua mão imprimiam formas no torrão. Enquanto dava forma à argila, ela refletia sobre o que ia surgindo de seus gestos. Nesse momento apareceu: Júpiter.[1] Preocupação pediu-lhe que a argila, à qual dera forma, fosse dotada de espírito. Júpiter atendeu ao pedido com prazer. No entanto, quando Preocupação quis dar ao recém-criado seu próprio nome, Júpiter proibiu que assim fosse feito e pediu que lhe fosse dado o nome dele. Júpiter e Preocupação discutiram e brigaram por causa do nome. Terra (Tellus),[2] que até então não se manifestara, entrou na discussão e exigiu que o nome a ser atribuído ao novo ser fosse o dela, uma vez que este tinha sido feito com um pedaço de seu próprio corpo. Saturno[3] foi escolhido como juiz da querela. A decisão que Saturno lhes deu foi a seguinte: a Júpiter, que lhe conferira a vida, seria devolvido o espírito depois da morte. À Terra, que lhe doara parte de sua matéria para fazer o corpo da nova figura, caberia o corpo depois da morte. Preocupação, que havia formado esse ser antes dos outros dois, teria o direito a sua propriedade, enquanto ele vivesse.

Assim, o mito apresenta o humano como matéria, dotado de espírito/consciência, permanentemente preocupado e sempre orientado a algo. **"**Pré-ocupado" durante toda a sua vida com viver e obter aquilo que anseia e escapar e fugir daquilo que teme. Preocupação fez o homem como um ser de motivos. Liderança implica existência com motivos e o líder surge para tornar possíveis e concretos aqueles anseios/desejos compartilhados na experiência do conviver.

As reflexões expostas neste capítulo estão organizadas de maneira a apresentar, primeiramente, uma análise panorâmica e crítica da evolução histórica das explicações dadas sobre o fenômeno da liderança ao longo do século XX. O percurso dessa busca é aqui apresentado, de forma bastante reduzida, em quatro movimentos teóricos que se sucederam e se interpenetraram; a teoria dos traços, a teoria dos estilos, as teorias contingenciais e a teoria da liderança baseada em valores. A reflexão sobre o último movimento é um pouco mais estendida.

O texto contém, também, uma reflexão específica sobre o herói. O exame da figura heroica torna possível traçar uma linha demarcatória que permita a distinção mais nítida e necessária entre a figura do líder e a do herói, subentendida nos textos mais

---

[1] Júpiter era a divindade suprema no panteão romano. Corresponde a Zeus, deus dos raios e do trovão na mitologia grega.

[2] Na mitologia romana, Tellus – o solo fértil – era a deusa da Terra. Na mitologia grega, era Gaia – "terra mater", que quer dizer "terra-mãe".

[3] Saturno era o deus da agricultura, da justiça e da força, na mitologia romana. Corresponde a Cronos na mitologia grega. Era um dos titãs, filho do Céu e da Terra.

atuais sobre liderança baseada em valores. É preciso contrastar os dois personagens para compreende-los em separado.

A reflexão sobre o carisma e seus impactos na vida das pessoas e dos grupos se tornou imprescindível para sustentar duas posições fundamentais assumidas ao longo do texto: a primeira, que afirma que a liderança não pode ser associada, em uma relação de necessidade lógica, a cargos e posições na estrutura formal de poder. A segunda, que aponta os riscos a que estão expostos organizações, executivos e profissionais em geral, quando se toma o modelo da liderança baseada em valores nos termos triviais que alguma literatura e frequentes práticas organizacionais têm advogado.

Tornou-se aqui essencial a formulação de um conceito de liderança que desse conta das críticas apresentadas. A preferência foi pela construção progressiva de um entendimento que não perdesse de vista as aquisições feitas ao longo da história da ciência. Ao mesmo tempo, procurou-se integrar elementos do pensamento da complexidade que entende o universo organizacional como um sistema complexo, com seus símbolos, sua dinâmica, imprevisibilidade, incertezas, relatividades, tensões e pressões. Uma compreensão que reflete e responde às características, angústias, urgências e possibilidades que as grandes contradições percebidas hoje nas empresas impõem à experiência humana em seu mundo profissional.

Ao final, se encontram duas propostas de caminhos amplos possíveis e recomendações tanto para nutrir práticas organizacionais, em especial as ações das áreas de Recursos Humanos, quanto para indicar alternativas para os profissionais que, direta e indiretamente, lidam com o fenômeno da liderança em suas vidas.

Para dar conta dos propósitos que fizeram nascer o texto foi preciso estabelecer a reflexão em dois planos de pensar que se interpolam ao longo da exposição: um mais reflexivo e abstrato, que propõe o entendimento do mundo do trabalho corporativo e do fenômeno da liderança inseridos na dimensão da existência. Existência que firma o homem como um ser que, ao poder pensar, se define como um ser de responsabilidades e que, simultaneamente, porque pode tudo ponderar, somente se consuma agindo sobre si mesmo e sobre o mundo que o cerca. Outro plano revela a característica de relato crítico-interpretativo que expõe a evolução das teorias legitimadas pela ciência ao longo dos séculos XX e XXI, assinalando suas contradições teóricas e seus dilemas.

Ao final da leitura é possível que muitos considerem as posições sobre o mundo corporativo aqui apresentadas severas demais ou, por outro lado, quando a reflexão trata de alternativas possíveis, pouco pragmáticas, românticas e até ingênuas.

A intenção é contribuir para um pensar que escape da frieza e das dificuldades experimentadas pelo humano no mundo organizacional posto. Um predicado adequado poderia ser o de uma visão alternativa emocionada e, tomara emocionante, que impulsione executivos, colaboradores, profissionais de recursos humanos, consultores e mesmo pesquisadores a observarem o mundo corporativo também como um lugar de conviver, de aprender, de dialogar, de ser e de ser feliz. Por que não?!

COMO FUNCIONA?

A reflexão atual sobre liderança, especialmente sobre liderança baseada em valores, é herdeira de um processo de busca, ao longo do século XX, de uma definição que fosse a mais precisa e científica possível para o fenômeno**.** Esse processo resultou em quatro teorias distintas que se desenvolveram ao longo do século passado. Os próximos parágrafos apresentam uma síntese dessas teorias. A intenção é favorecer o entendimento mínimo desses conceitos, de maneira a possibilitar o acompanhamento "significado" das reflexões apresentadas ao longo do ensaio.

O século XX produziu muita pesquisa, e mais literatura, em busca de uma definição para liderança que atendesse aos ditames rígidos de uma ciência de base positivista. Os cientistas desse período se viram e se colocaram como funcionários que movimentavam um processo de etapas rigorosamente definidas e obrigatórias cuja finalidade era responder à pergunta mais promissora dentre todas: Como isso funciona?

Impulsionados pelo desejo de responder a essa indagação, o que lhes traria a possibilidade de poder fazer funcionar e controlar coisas e talvez também pessoas, os pesquisadores encontraram várias respostas que se sucederam ao longo do século.

A primeira dessas respostas foi a teoria dos traços de personalidade, que se configurou como a tentativa científica de, pela "etiquetagem" do indivíduo segundo um conjunto de traços padrão/inatos, explicar a existência dessas pessoas que detêm o poder de influenciar outros indivíduos organizados em pequenos ou grandes grupos na luta pela satisfação de suas necessidades.

A teoria dos traços de personalidade foi substituída pela dos estilos de liderança nascida dos estudos de Lewin, Lippit e White. Os autores apontaram três estilos fundamentais – democrático, autoritário e *laissez-faire* – testados em uma pesquisa na qual o estilo democrático revelou-se como aquele que produziu os melhores resultados quantitativos, qualitativos, de motivação e de satisfação pessoal.

A teoria dos estilos se insere em um movimento mais amplo de transformação do sentido do trabalho na vida do homem. O modelo de trabalho que prevalecia até então podia ser explicado, no plano filosófico, como alienação consentida da própria vida, excluindo o homem, esse ser-ator-autoconsciente, autodeterminado e autodeterminante de sua condição de ser-no-mundo. O movimento que se inicia resultará em uma lenta alteração do significado de trabalhar: da obediência a regras, procedimentos e pessoas, à participação responsável.

O conceito de estilo subentende o redirecionamento do olhar para outra face do fenômeno: dos traços inatos ao relacionamento. O fenômeno começa, portanto, a ser pensado em sua dimensão central, isto é, liderança como relacionamento. A teoria dos estilos descreve e qualifica os padrões de comportamento do líder. Ela descreve como funciona, mas ainda não explica a liderança.

Os anos 1960-1970 testemunharam a decadência da teoria dos estilos e o aparecimento bombástico das teorias contingenciais que propuseram a explicação do

fenômeno a partir do "mapeamento" de variáveis externas que condicionam o comportamento dos líderes. O projeto neopositivista se cumpre à perfeição nas teorias contingenciais; a liderança pôde ser reduzida a um diagrama cartesiano com seus eixos de abscissas e ordenadas, seus quadrantes e suas quantificações indiretas decorrentes.

Desse modo, estabeleceu-se uma distância expressiva entre o que parece ser a essência do fenômeno e o que é, inegavelmente, sua contingência externa. Mais uma vez o interesse por como funciona recebeu valiosa contribuição.

Por outro lado, as teorias contingenciais, entre outras contribuições, acrescentaram o elemento de relatividade à prática legitimada do líder, em contraposição ao universalismo dos traços e dos estilos.

Finalmente, na década de 1990, começaram a surgir textos que revelavam a preocupação e a tentativa de seus autores de explicar a liderança a partir da prática de valores, apresentando os líderes como visionários (detentores e/ou portadores de uma visão de futuro). Os autores que aderiram à ideia dos líderes como portadores de uma visão deram um passo significativo na construção de um entendimento para o fenômeno; aqui há um retorno a algo interno ao líder; seus valores, seus propósitos e sua capacidade de perscrutar o futuro. Não mais o externo a explicar. O que pode explicar, novamente, tal como na teoria dos traços, é parte intrínseca do explicado.

Se autores e seguidores tivessem explorado com mais ênfase e profundidade a ideia/o conceito de valor, poderiam ter sido evitadas práticas equivocadas na utilização da teoria. A principal delas é subentender o líder como autor/portador dos valores, reduzindo, senão excluindo, a responsabilidade dos grupos e comunidades, que de fato são seus portadores e autores. Agora o líder, o herói, o visionário e, um pouco mais adiante no tempo, a "celebridade", na linguagem de Maria Ester de Freitas, se confundem e se tornam expressões, explicações ou derivações da mesma teoria/modelo.

Nota-se nas entrelinhas da literatura a partir dos anos 1990, a associação, imprópria ou indevida, de liderança com um padrão heroico de comportamento, característica própria dos escritos sobre o herói encontrados entre os autores do século XIX. A insuficiência da reflexão sobre o carisma no âmbito da discussão teórica sobre liderança favorece a confusão com o mito do herói. Guardadas as diferenças de estilo e o contexto social e econômico da época, os textos, por exemplo, do inglês Thomas Carlyle, com sua coloração filosófica, terminam por, nas entrelinhas, comunicar algo muito similar àqueles de autores contemporâneos como James O'Toole, Warren Bennis, Burt Nannus e outros representantes da corrente dos neocarismáticos.

O valor inegável dos relatos, testemunhos e análises ali apresentados não esconde o risco de produzirem outro equívoco, isto é, restringir a reflexão sobre o fenômeno da liderança a exemplos e comportamentos de ocupantes de posições do topo das

estruturas organizacionais ou da sociedade como um todo. Tudo se relata e se lê como se apenas nesse nível acontecessem fatos e situações ilustrativas de liderança; além, evidentemente, de produzir uma imagem idealizada do líder como alguém de características quase inatingíveis. A manifestação de participantes de um programa de desenvolvimento gerencial após uma discussão sobre liderança expressa bem esse caráter de inatingível conferido pela propaganda intensa da figura heroica. Disseram eles: *"Professor, cheguei à conclusão de que esse negócio de liderança não é para mim."* Indagados das razões dessa constatação, a resposta foi imediata: *"Tem que ser demais..., super-homem! Tem que ter visão de futuro inspiradora! Tem que ter visão estratégica do negócio! Tem que ter equilíbrio emocional, inteligência emocional, capacidade de ouvir o dito e o que não é dito, capacidade de antecipar problemas e soluções! Tem que saber motivar ou lidar com as motivações das pessoas! Tem que ter capacidade de resolver conflitos! Tem que inspirar e transpirar! Tem que ter um profundo conhecimento de si e daqueles que o cercam! É muito, professor! Tem que ter valores irrepreensíveis! Eu não dou conta! Nem sei se tem alguém que dá conta de ser tudo isso!"* (sic.) De fato, o desenho do líder apresentado, percebido e reproduzido por esses participantes, a partir de suas experiências em programas de desenvolvimento de liderança, produziu o susto e o espanto porque os colocou diante da impossibilidade.

A liderança é um fenômeno que acontece entre os humanos desde a idade em que aprendem a jogar, a conviver e a compartilhar com os semelhantes seus pertences, objetivos, sonhos e temores. É uma experiência de pessoas comuns que, juntas, podem produzir coisas incomuns, como observa Peter Drucker; não se restringindo, portanto, à realização de grandes feitos. Se, nos dias atuais, os grandes feitos forem o trabalho do líder, o herói da Grécia Clássica está de volta.

NO CENTRO DO CÍRCULO

Segundo Thomas Carlyle, "O culto do herói é a admiração transcendente pelo homem superior." Para Carlyle, o culto está relacionado à religião e, portanto, à fé, que para ele significa fidelidade, lealdade a alguém que se admira e se reconhece superior. Admiração que submete todos àquilo que é verdadeiramente grande. Submissão à dignidades da ordem, em cujo topo se encontra o herói. Ordem que se expressa em uma estrutura que o pensador inglês denominou "Heroarquia" (governo dos heróis) ou "Hierarquia", à qual se confere o caráter sagrado que funda e sedimenta a organização social humana.

O herói é aquele indivíduo que é capaz de ver, através das aparências, todas as realidades? Platão, no Livro X da República, reproduz um diálogo em que Sócrates relata a Glauco o mito de Her, soldado armênio ("homem de coração"), natural de Panfília, morto em combate, cujo corpo foi encontrado dez dias após a luta, em perfeito estado de conservação. Quando estava sobre a pira onde deveria ser incinerado, ressuscitou (12 dias após sua morte) e contou aos presentes o que vira no outro mundo.

Her viu a deusa Necessidade[4] em seu trono e as Parcas[5] – as três fiandeiras do destino: Cloto, que cantava o presente; Laquésis, que cantava o passado, e Átropos, que tornava irrevogável, no futuro, o que já havia sido cantado pelas duas outras irmãs. Her contou o que acontecia com as almas. Revelou o tratamento dado aos justos, aos bons, aos homens de coração, aos prudentes e aos simples. Revelou também o que se reservava para os injustos, tiranos, impuros e maus de coração. Após vaticinado/fiado o destino de cada alma, elas eram levadas às planícies de Letes sob um sol abrasador e, chegando a noite, era necessário que bebessem das águas do rio Ameles, o que era seguido de sono e perda de memória para que, uma vez reencarnadas, não tivessem lembrança de sua vida anterior. Her foi obstado a que bebesse e sua alma volvera a juntar-se a seu corpo que jazia sobre a pira.

A saga de Her anuncia o entendimento grego sobre a figura do herói. A imortalidade é a primeira característica que emerge do mito relatado por Sócrates. Her não bebe da água do rio do esquecimento e retorna a si mesmo. O herói não se esquece de si (como humano) nem é jamais esquecido pelos outros e, como todos os mitos, é construído e mantido por histórias que nunca param de ser contadas. À história do herói há sempre algo que pode ser acrescido. Repetida, repetida, repetida, supera o esquecimento e se eterniza. O herói é sempre um valente. Aquele que ainda vale e valerá sempre, porque sua história será sempre contada, rememorada e celebrada. Na Odisseia, o aedo canta e rememora os feitos de Ulisses[6] na guerra de Troia e, ao impedir seu esquecimento, assegura que ele valha para sempre. Os heróis, como dizia Shakespeare, "são feitos do mesmo tecido de que são feitos os sonhos". Eles são pura representação coletiva relatada e comunicada de geração para geração.

O relato socrático sugere outro elemento essencial da figura do herói, o que J. Toynbee chama de as duas tarefas principais do herói. A primeira delas é transpor e ultrapassar a cena do mundo, com todos os seus elementos concretos e sensíveis, e caminhar no terreno dos símbolos e da psique ou, na expressão filosófica, em direção à Razão organizadora do real em busca do saber e da superação de todas as dificuldades e dos limites de sua cultura local (de seu código de referência) para tornar-se universal. Feito isso, está pronto para discriminar o verdadeiro do falso. Sua segunda tarefa e desafio é retornar ao ambiente do mundo sensível, transformado para ensinar a lição de vida renovada que aprendeu, agora para ensinar o que é verdadeiro e o que é falso. Toynbe afirma que o homem morre para renascer como símbolo eterno e universal.

---

[4] Necessidade ou Ananke representa as necessidades externas e internas, as de relacionamento ou de afinidade com as pessoas, da criatividade e da cura.

[5] Eram as Moiras na mitologia grega. Aparecem na Odisseia como fiandeiras. No singular, Moira era o destino. Conhecidas, pelos romanos, por Parcas, chamadas Nona, Décima e Morta, tinham, respectivamente, as funções de presidir a gestação e o nascimento, o crescimento e desenvolvimento, e o final da vida, a morte; notar entretanto, que essa regência era apenas sobre os humanos.

[6] Herói grego que decidiu a guerra de Troia criando o estratagema do cavalo de madeira dentro do qual os gregos se introduziram na cidade inexpugnável.

Aqui se explicita a mais profunda e inquietante característica do herói; como todo mito, ele é, ao mesmo tempo, revelação e mistério, como afirmou Ernst Cassirer ao discorrer sobre o pensamento mítico em sua obra *A Filosofia das Formas Simbólicas*. Por isso, sua história é por necessidade dos outros, contada e recontada em uma espécie de ciclo do eterno ontem. Cada vez que contada, provoca e/ou atualiza emoções de fascínio, júbilo, medo, amor, terror, coragem e susto, naqueles que as contam e nos que as ouvem, em um ciclo que irá transformar o eterno-ontem no eterno-hoje e no eterno-amanhã, a submeter aqueles que contam e os que ouvem aos encantos do que eles próprios criaram.

A imortalidade do herói – o eterno ontem-hoje-amanhã – é ainda reafirmada em outro elemento do relato socrático: Her foi o único homem que desceu aos infernos, viu o que lá acontecia e voltou vivo. Her desceu como homem e retornou como herói. Em sua viagem pelas profundezas, ele viu a deusa Necessidade – fundamento do humano individual e dos organismos sociais – e viu também as fiandeiras do destino (as três Parcas) a tecerem o fio do destino de cada alma ali presente. O herói, ele próprio, está no passado mais remoto da comunidade/grupo, marcando o presente e determinando, irrevogavelmente, o futuro do qual é, e será, parte.

O herói é dotado de dons excepcionais, da capacidade de perceber e agir para suprimir ou neutralizar os efeitos da carência simbólica ou material de que padece a circunstância que o cerca (Her viu a deusa Necessidade). Essas ações têm sempre a grandiosidade necessária para alimentar as histórias que foram, são e serão contadas. Histórias que o fazem ocupar o "centro do mundo", o "*axis mundi*" em torno do qual a cena se desenrola e a vida flui. Assim foi com Her, que estava no centro de um círculo quando ressuscitou e falou; com Ulisses, quando se colocou no centro do barco, amarrado ao mastro central após ter obstruído os ouvidos dos marujos para protegê-los do canto encantador das sereias,[7] com Hipólito[8] que, após sua ressurreição por Hipócrates, a pedido da deusa Diana, foi por ela colocado no centro do bosque de Neme, onde iria reinar para sempre.

Os heróis das organizações atuais não são diferentes. Suas comunidades os colocam/localizam na origem, no presente e no futuro, simultaneamente, de cada uma dessas empresas. São colocados também no "*axis mundi*" organizacional para serem vistos e lembrados sempre. É nesse tempo eterno e lugar privilegiado conquistado por

---

[7] Episódio da Odisseia quando Ulisses, ao passar pela ilha das sereias, protege os ouvidos dos marujos com cera de abelha e pede que ele próprio seja amarrado ao mastro central da nau, de maneira a evitar que o encantamento provocado pelo canto das sereias atraia todos e os devore.

[8] Na mitologia grega, Hipólito era filho de Teseu e de Hipólita, rainha das amazonas. Cultuava Artemis e menosprezava Afrodite. Esta, enciumada, vingou-se fazendo Fedra, segunda esposa de Teseu, apaixonar-se por ele. Rejeitada, Fedra acusou Hipólito de ter tentado violentá-la. Indignado, Teseu pediu a Poseidon que castigasse Hipólito. Quando o jovem passeava com seu carro junto ao mar, os cavalos, assustados por um monstro marinho, precipitaram-se pelas rochas. Hipólito morreu dilacerado. Eurípedes transformou essa história em tragédia escrita 428 a.C.

grandes feitos que o herói reina soberano, ensinando, orientando, exemplificando, libertando, impulsionando, inspirando. Seu modo de pensar torna-se o modo de pensar da empresa. Assim é sempre, em condições que se renovam com o passar do tempo, a história de todos os heróis.

Tinham razão aqueles alunos ao dizerem assustados: *"Tô fora, professor. Liderança para mim não dá! É muito!"* (sic)

CÉU ESTRELADO

O culto à personalidade aprofundado no século XIX – era o tempo do superhomem de Nietzsche – e expandido para os séculos XX e XXI estabeleceu uma verdade que afirmava ser mais importante o que uma pessoa sente do que as ações que ela desencadeia no mundo. Um indivíduo revelar seus impulsos interiores tornava-o empolgante. A possibilidade de se desvelar em público e ter absoluto controle de sua autoexposição era condição para alcançar o status de pessoa empolgante. Poderosa, portanto, sem que aqueles que lhe conferiam tal status soubessem da razão. O ato de se revelar empolga muito mais do que o conteúdo revelado, diz Richard Sennett, que afirma, ainda*: "Aqueles que caem sob o encanto de uma personalidade poderosa tornam-se passivos, esquecem-se de suas próprias necessidades quando são empolgados."* Empolgação que se origina nessa espécie de "*strip-tease* psíquico" na expressão do autor. A essa capacidade de produzir nos outros esse impacto psíquico de arrebatamento tem-se dado o nome de carisma.

As personalidades marcantes, arrebatadoras, são hoje (século XXI) motivo de interesse e muita conversa nos mais diferentes ambientes. A literatura sobre liderança no final do século XX tendeu a repetir o fenômeno do século XIX e os textos que não apresentam figuras empolgantes ou que não são escritos por personalidades empolgantes ou por celebridades não capturam o interesse, são recebidos como teóricos e insípidos.

Da observação do mundo atual, das práticas e dos comportamentos daqueles ditos líderes depreende-se que o líder carismático transporta os liderados a um estado de submissão e controle, de maneira mais completa e mistificadora do que as práticas mágicas usuais nos templos e nas religiões antigas. Freud viu no líder carismático um indivíduo que cria ordem através de um processo de ditadura emocional porque gera a submissão e, consequentemente, a repressão que irá, por sua vez, produzir o comportamento conformado e civilizado. A promessa trazida pelo líder carismático não é, para o fundador da psicanálise, o bem-estar, mas a chance de se tornar psicologicamente dependente, como na infância. O que se oferece é o conforto e a segurança de uma vida já resolvida e decidida, sem maiores esforços. O resultado da aceitação da oferta é a dependência que tem na passividade a consequência natural.

O psicanalista francês André Green chamou de "narcisismo moral ou intelectual" esse fenômeno de exposição pessoal estelar que tem inadvertida, perigosa e equivo-

cadamente sido confundida por muitos com liderança baseada em valores. Histórias pessoais de celebridades do mundo empresarial relatadas e repetidas se transformam graças a sua comunicação ardorosa, em modelos a serem seguidos e, o mais equivocado, em explicações aceitas para o fenômeno da liderança.

O narcisismo é um fenômeno que ressurge ininterruptamente nos mais diferentes âmbitos da vida. A interpretação do mito de Narciso[9] e de seu encontro e rejeição à bela ninfa Eco[10] apresenta-o como todo-poderoso seja pelo físico seja pelo espírito. Por se sentir superior, é orgulhoso e vaidoso de sua possibilidade de contatar, sem testemunha, realidades inacessíveis aos mortais comuns. Essa é a razão pela qual não experimenta nenhum desejo em relação aos outros, que, ao contrário, experimentam dependência em relação a ele.

Dentre as formas de narcisismo apresentadas por Green, duas se revelam importantes para a compreensão de fenômenos percebidos no universo organizacional. O narcisismo intelectual é uma forma de onipotência de pensamento que se caracteriza pelo domínio do intelecto e pela confiança desmedida nessa forma de controle. Ele ilude a percepção de domínio intelectual porque os fatos da vida real não o comprovam. A infantilidade megalomaníaca e a condição de devedor permanente de si mesmo, mediante o fracasso da tentativa de cumprir seu projeto megalômano de ideal de ego, produzem no narcisista moral *"a vergonha de não ser aquilo que pretendia, que, indiscutivelmente, é muito mais do que de fato é"*. O recrudescimento do orgulho que não se sacia nunca é o mecanismo utilizado para expressar a vergonha por fracassar na busca de ser o que pretende. Na tentativa de solucionar a vergonha e salvar a honra, o narcisista empobrece e rarefaz seus relacionamentos, excluindo o outro de quem necessita para satisfazer suas necessidades de estima e reconhecimento de sua grandeza. *"A honra nunca é salva."*

Os investimentos emocionais do narcisista destinados ao outro são ralos e precários. Ao mesmo tempo, e contraditoriamente, ele estabelece uma conduta de dependência da estima do outro com vistas ao reconhecimento do sacrifício do prazer a que se obriga para cumprir a superioridade sobre os outros, de que está convencido. A megalomania que o convence dessa superioridade esconde a inveja e o apego a devaneios de caráter messiânico. Dessa forma se lançam em um jogo de tudo ou nada, cujo fracasso provoca a decepção e a consequente depressão, sem nenhuma possibilidade de mediação.

Observa-se que as pessoas que trabalham nas organizações infectadas pelas duas formas de narcisismo – intelectual e moral – experimentam um vínculo de natureza

---

[9] Narciso era um personagem da mitologia grega que, ao se mirar pela primeira vez em um espelho (de água), encantou-se com sua própria imagem e ali permaneceu até morrer paralisado de paixão por si mesmo diante da fonte.

[10] Eco era uma bela ninfa que, por ter colaborado com Zeus em uma de suas muitas traições conjugais, foi condenada pela esposa de Zeus (a deusa Hera) a repetir apenas as últimas palavras das frases que lhe fossem dirigidas.

compulsiva com elas, nutrido pelo desejo de ser aceito. A tarefa mais simples que lhes é delegada obtém delas o mais verdadeiro interesse e as coloca o tempo todo testando a si mesmas em busca de tal aceitação, de validação de si, expressa no movimento de carreira ascendente que possam obter. As empresas e os gestores narcisistas, porém, nem os recusam nem os aceitam como indivíduos-em-si, configurando, assim, uma realidade que delimita muito pouco e, coerentemente, as fronteiras do eu, impondo um trabalho proteico que exige um eu proteico multifacetado, poroso às exigências e características mutantes e voláteis da corporação. Porosidade que se define e se confunde, nos modelos usuais de competências, com flexibilidade, cooperação e facilidade de relacionamento. A resultante psíquica de um processo/vínculo dessa ordem é o sentimento de dívida permanente em que se encontram as pessoas em relação às suas empresas. Dívidas usualmente expostas e cobradas nos feedback de avaliação de desempenho e competências ou no momento de aferição de resultados e de atribuição de quaisquer formas de remuneração. A dívida do narcisista para consigo mesmo é transferida para o outro e a dependência assim mantida.

O mito de Sísifo,[11] condenado por Zeus a carregar eternamente uma pedra montanha acima e jamais obter o êxito final, é uma metáfora adequada para esse processo de trabalho que não se completa, em um contexto em que os ponteiros marcadores de exigência e dos níveis de excelência necessários estão em movimento de câmbio incessante. O aumento permanente dos níveis de expectativa apresentados pela empresa e incorporados pelo indivíduo define/estabelece uma situação para que o comportamento efetivo nunca seja satisfatório, configurando uma relação continuamente aberta que parece não se cumprir nunca. É como Sísifo que, ao se aproximar do cume da montanha, deixa escapar a pedra que rola e que exige dele a descida e o recomeço.

Nesse estado de coisas não há jogo, não há brincadeira! As pessoas se veem "compulsoriamente desafiadas" a jogar as regras de uma corporação que é uma abstração, uma imagem fixa e absoluta, na qual têm que abrir caminho por meio de suas "competências". Desde que elas cumpram as regras ou tentem dar conta delas, é irrelevante a preocupação com o gostar ou não da empresa. O esforço é direcionado para buscar a aceitação da estrutura corporativa e suas exigências como dadas, porque a aceitação obtida irá impedir a problematização de suas regras. É aqui que o jogo advindo da diversidade e da divergência faz falta. É aqui que os ambientes corporativos vão se tornando cada vez mais inóspitos e insalubres para a experiência humana. É como se a passividade fosse a única alternativa. As escolhas se reduzem e isso impede a brincadeira e o jogo da vida. A passividade é estranha ao "jogo" e esse não se revela para uma postura estranha a ele. O humano só é humano e somente pode se mostrar, como tal, para quem o olha com um olhar que o acolhe como humano. As organizações, ampa-

[11] Sísifo, personagem mitológico grego que, por ter revelado segredos de Zeus, foi por ele condenado a carregar eternamente uma pedra montanha acima. Ao se aproximar do cume da elevação, a pedra escapava-lhe, obrigando-o a reiniciar todo o esforço.

radas pela "ciência dita científica", têm negado esse olhar, portanto a motilidade e a fluidez que definem a existência não se revelam para um olhar que coisifica, diminui e paralisa (na passividade). A ausência desse olhar que captura a existência tem a ver com o incômodo que ele provoca, porque olhar assim permite a descoberta rápida demais do importuno no em-torno organizacional. O olhar existencial só define o outro porque busca e revela o velado. Por isso, o entendimento da liderança nos termos apresentados mais adiante pode ser importuno.

Se a emoção se reduz na experiência da passividade, nesse estado as pessoas nada mais são do que reproduções daqueles que as dominam. Aristóteles afirmou ser a emoção o princípio do movimento na experiência humana. Se o ser humano não sentisse, disse o filósofo grego, não estaria acordado e poucas coisas ocorreriam em sua vida, porque não teria possibilidade de produzi-las. Se assim acontecesse, tudo aquilo que ocorresse na vida de alguém teria sido causado por outrem. A vida de um seria, assim, sempre consequência da vida do outro, que também não decide e não produz os fatos de sua própria vida. Apenas humanos especiais teriam essa potência. Felizmente o homem é um ser acordado para a vida e, por isso, tem potência emocional e se engaja e, assim, pode conferir sentido às coisas do mundo. Ao fazê-lo, torna-se legal, moral e eticamente responsável pelo que sente. Se a emoção coloca o homem em movimento, cada um é, também, individual e coletivamente, legal, moral e eticamente responsável pelo que faz e pelo que causa no mundo. Assim, o velamento do indivíduo pelo estimulo à passividade diante das figuras estelares produz uma consequência desastrosa no mundo corporativo; a "des-responsabilização" de cada um pelo que faz e a narcotização do que sente.

É fato que o engajamento, o comprometimento e o envolvimento emocional produzem maior participação, mas também requerem que se administrem situações em que a dissonância e a divergência entre as pessoas atingem níveis muito intensos. Para as "estrelas", essa é uma tarefa extremamente difícil. Se a realizam, é meramente para cumprir as regras de um figurino que garantirá ainda mais sua posição de estrelas. Não são movidas pelo entendimento e/ou aceitação de que o envolvimento emocional produz diferenças e diversidade que necessitam ser assimiladas e sintetizadas para que o resultado seja percebido por todos como produto do esforço coletivo, no qual cada um se sente autor e protagonista e, portanto, responsável. Não se pode esquecer que a prevalência do raciocinar burocrático formal contribui também, significativamente, para dificultar a aprendizagem da convivência com a dissonância e a diversidade.

No contexto marcado pela cultura do estrelato, os executivos, "condenados a serem líderes", se deslocam dentro das empresas em busca de um lugar ao sol. Movimento rápido que impossibilita o reconhecimento uns dos outros e estabelece níveis de competição e desconfiança perniciosos para todos que ali convivem e trabalham. A conquista e a manutenção do prestígio tornam-se fundamentais. Afinal, como afirmava Max Weber, se o prestígio desaparece, o líder perde sua força evocadora de sentimentos de empolgação e disposição para a obediência. O líder incorpora o grupo

e este incorpora o líder, porque o grupo admira aquele que é admirado, mas o grupo mesmo se admira e internaliza a si mesmo como bom porque admira quem é admirável, tornando-se ele próprio admirável.

O contexto irá validar a dependência. O valor do indivíduo está estreitamente associado à existência de alguém admirável/empolgante com quem é necessário estar em relação. Instala-se, assim, um círculo vicioso que determina ser sempre necessário promover as estrelas a serem admiradas para que as pessoas que as promovem possam ter a chance de admirar a si mesmas. Dessa maneira a empresa atual torna-se a expressão do vazio e da ausência de reflexão e alteridade, cumprindo a tarefa de anestesiar e obnubilar a consciência do individuo em relação ao esgotamento e à pobreza de sua experiência ali vivida.

Um ambiente assim configurado forma o "funcionário", o "empregado", o "colaborador", o "associado" dócil e útil, que necessita do remédio produzido por sua época, contra o esgotamento e o vazio; as estrelas/celebridades travestidas de líderes carismáticos e de heróis a troar seus discursos motivacionais grandiosos de convocação para um futuro de grandeza ainda maior.

A eficácia da cultura do estrelato repousa na luta contra a dissonância e, portanto, contra as necessidades e impulsos singulares de cada indivíduo. A lógica da convenção é nítida, estabelecendo significados de fora para dentro e empurrando as pessoas em direções que elas não escolheram. O palavrório, e mesmo os atos, são revelações de um acordo imposto por essa lógica e se denunciam demagógicos. Essa mesma lógica é excludente porque nela não cabe outro acordo, o acordo profundo do sentimento. Os nomes dos sentimentos são invertidos; chama-se o que é infelicidade de felicidade e a paralisia dos impulsos de criação e renovação é inexorável. O discurso convencional produzido trivializa e vulgariza o singular, que nunca é banal e vulgar. A convenção é como a figura do "ponto" no teatro que, cochichando, não deixa o ator esquecer o que tem de ser dito. A tentativa sincera de entendimento uns com os outros é estancada como por magia e obriga todos a representarem minuciosamente conluios e falsas alianças que irão produzir sua própria desventura.

A cultura da celebridade busca persuadir sem convencer, e as estrelas, em todas as ações e discursos ditados pela convenção, revelam algo edulcorado; um convite sedutor ao servilismo a uma suposta causa que lhes convém. Quando as coisas estão muito ruins, a saída é afirmar a satisfação, porque, afinal, as coisas poderiam estar muito piores ou já foram piores. Para as estrelas, é imperativo um acreditar quase automático de que tudo está sempre muito bem como acontece porque assim elas fizeram.

As resultantes naturais têm sido sentimentos profundos de insatisfação e de solidão; sentimentos de inveja e até de humilhação que, por sua vez, acarretam experiências perturbadoras no senso de autoestima e de competência e um apartamento de si mesmo. Ficam todos despendendo um esforço enorme, tentando convencer a todos que têm um interior que vale a pena, tentando mostrar que são pessoas que valem alguma coisa. Do seu lado, a burocracia e a racionalidade prevalentes tratam de criar

instrumentos e regras para evitar que a sensação do êxito pelo alcance de objetivos seja experimentada, porque, então, o valor do eu estaria objetivado e a autonomia e independência do indivíduo tornada possível. O jogo e a brincadeira restaurados e a pessoa recolocada na condição de protagonista de seu próprio *existere.*

NO PONTO DE CRUZAMENTO DA MALHA

Segundo Kouzes e Posner, a liderança tem alguns elementos constitutivos fundamentais como a capacidade/dom de mobilizar as pessoas e a capacidade de inspirar o compartilhamento de anseios e necessidades, além do desafio ao estabelecido. Com esses ingredientes, sua definição para liderança os coloca no limiar da transição entre a atitude positivista cartesiana e a atitude ditada pelo paradigma da complexidade que afirma a existência de realidades que transpõem o mundo sensível, mensurável, previsível e controlável. Como expressão de ponto de passagem, o entendimento do fenômeno da liderança dos dois autores se revela em um livro ainda eivado de proposições, explicações, quase receitas e estímulos ao heroísmo como forma de se conquistar a liderança, junto de expressões como "arte", a sugerir a existência de um dom. De qualquer forma, é nítida a retomada do caminho para a subjetividade do líder em busca da explicação do fenômeno da liderança.

Para Kouzes e Posner, o líder é aquele que facilita a aglutinação das pessoas em torno de propósitos em comum que não são de sua autoria. Seu papel é de mobilizador de pessoas em direção àquilo que, em conjunto, querem alcançar. O grupo parece funcionar, portanto, como um sistema autogerador e organizador de suas próprias necessidades e dinâmica, na qual o líder surge como um instrumento a serviço da ação, da solução e da saciedade de uma carência.

Compreendido dessa maneira, é possível afirmar que, no fenômeno da liderança, a realidade do líder e a do grupo está em um processo de permanente inclusão mútua. Essas duas realidades que se engolem mutuamente estabelecem uma síntese de infinitos intensos porque esse um-abarcar-o-outro mutuamente os coloca verdadeiramente em muitas relações entre si, e torna possível um número inesgotável de aspectos. São facetas que se explicitam em infinitamente muitas nuances de comportamentos, objetivos e emoções experimentados todos em uma múltipla graduação dos modos de fazer e de ser em comum. Tal é a complexidade do sistema que se forma e se organiza naturalmente, para transformar potência em ato.

Para além da explicitação da função do líder, a reflexão sobre o fenômeno "liderança" deve resultar e conter a resposta à indagação sobre o processo de surgimento do líder.

Liderança implica um estado de potência garantida pela formação de uma malha de vínculos que envolve, aglutina e integra pessoas em busca de satisfação/obtenção do que em comum aspiram, em dada circunstância espaço-temporal. Potência que se torna ato com a irrupção simultânea e espontânea do líder e da ação organizada. O

líder é o ponto de cruzamento privilegiado nesse tecido, reconhecido como o instrumento capaz de auxiliar o grupo a lidar com as tensões provenientes da existência de necessidades comungadas e agir integradamente em busca da satisfação. Da existência da necessidade compartilhada deriva-se a tensão e as duas irão determinar os infinitamente muitos significados emocionais (às vezes sutis) atribuídos a comportamentos, gestos, percepções, insights, comunicações e experiências, que deverão produzir o impulso e a referência para a ação organizada. Nesse pulsar, o grupo cria seu código de referência do qual o líder é partícipe e autor, e ao qual deverá obedecer, a fim de assegurar sua legitimação.

Pode-se dizer que a passagem de uma série de pessoas isoladas para um processo grupal se dá por força do aumento do nível de tensão pela emergência de um anseio coletivo consciente. O binômio anseio-tensão lança de imediato cada um em direção a si mesmo e ao outro, e assegura a configuração precisa do alvo a buscar. É desse olhar "tenso" de tripla direção que o a-gente realiza a escolha natural e espontânea de seu líder.

Como sistemas complexos, os grupos se definem como organismos autoeco-organizados que vão, ao longo de sua história, tecendo sua própria dinâmica, em um processo "descontínuo" de integração-desintegração, engendrando em seu interior suas soluções, seu avanço, suas conquistas e sua sustentabilidade. Como ser vivo, o grupo busca sobreviver e durar; por isso, se organiza e se orienta para neutralizar as constantes ameaças e os efeitos permanentes e recorrentes da morte. Para cumprir seu propósito de vida, o grupo tem que *"desenvolver e manter dentro de si e de seu espírito uma contínua recorrência de nascimento (palingenesia)"*. O aparecimento do líder é uma das muitas soluções criadas por essa inteligência sistêmica imprevisível e não controlável que busca a sobrevivência e o futuro.

O humano é esse "ser principiante", que se lança permanentemente no futuro, buscando um novo estado. É um ser que se afirma como projeto (ser-para si, na metafísica do filósofo francês Jean Paul Sartre), que vai compondo sua existência através de uma produção incessante e imprevisível de necessidades simultâneas (infinitamente muitos) que se alteram e se repetem ao longo de sua história. O movimento contínuo de busca de realização do projeto coloca o humano diante de escolhas que irremediavelmente irá fazer de si e do mundo. Isso dá sentido à sua existência. O trabalho é um dos muitos lócus onde esse ser-de-projeto é lançado. Ali, compartilha com outros, novas, inúmeras e as mais imprevisíveis necessidades. Imprevisíveis são, portanto, as soluções criadas por essa consciência coletiva subentendida em uma formação grupal. Como já afirmado, a escolha do líder é uma dessas soluções.

Peter Senge, em *A Dança das Mudanças,* afirma: *"Vamos considerar liderança como a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isso aconteça."* Em Senge é nítida a prevalência da condição do grupo sobre as características pessoais daquele a quem o grupo irá atribuir a responsabilidade de líder. Aqui o surgimento do líder é condicionado pela capacidade de o grupo traçar seu futuro. O líder instru-

mentaliza e ajuda a viabilizar esse futuro. Inverte-se a regra. Do culto e da submissão ao herói, com suas características sobre-humanas, ao tributo à capacidade do grupo de decidir/escolher seu próprio futuro e destino. Da prevalência da função do líder à definição do fenômeno através da condição e competência do coletivo.

A análise retrospectiva do itinerário percorrido pela ciência em busca de entender liderança constata que, em cada um dos momentos desse processo evolutivo, os autores privilegiaram uma dimensão: as características pessoais (traços de personalidade), a maneira de se comportar (estilos), os elementos contingenciais e a visão de futuro (valores). Apesar de suas inegáveis contribuições, em muitos momentos desse percurso acreditou-se que entender o líder significava compreender a liderança. A teoria da liderança baseada em valores favorece esse equívoco visível na literatura sobre o tema, com suas descrições de pessoas, testemunhos, relatos de fatos-decisões e biografias.

O caminho percorrido revela várias facetas do fenômeno e ensina que seu conhecimento requer a análise precisa e rigorosa das dimensões: traços pessoais, modo próprio de se apresentar (estilo), elementos externos (contingências) e atitude diante da vida e do futuro (valores).

Para compreender a liderança é necessário manter em foco, simultaneamente, essas quatro dimensões essenciais. É certo que cada etapa do percurso trouxe valiosa contribuição para a explicação do fenômeno. É mais certo ainda que a compreensão e o saber da liderança requerem percepção da conexão sistêmica e da complexidade tecida pelos diferentes elementos que a compõem. É essencial superar esse modo de pensar que se atém ao visível, mensurável e controlável, próprio do interesse restrito a aprender como funciona, estabelecendo um outro modo que não se limite a relatos e descrições de fatos. A compreensão da liderança requer um pensamento que ousa, interpreta, transcende e integra os elementos – econômicos, políticos, psicológicos, afetivos, mitológicos, espirituais, filosóficos, morais e éticos – individuais e coletivos, que constituem o sistema de liderança e afetam o líder.

DO ABSOLUTAMENTE CERTO AO RELATIVAMENTE POSSÍVEL

A liderança é uma das muitas produções que a cultura, esse sistema complexo, multifacetado, desconhecido em sua totalidade, revela na busca de sua preservação. Isso significa que liderança e líderes não podem ser pensados destacados dos ambientes culturais que os sustentam e legitimam. A interdependência cultura-liderança reafirma a relatividade das condições que organizam a liderança e dinamizam a ação e conferem valor e legitimidade aos líderes.

O estudo do fenômeno da liderança em organizações empresariais remete a, pelo menos, três contextos fundamentais: o contexto da estratégia, o contexto pessoal-existencial e o contexto cultural.

O contexto da cultura é apontado como um dos elementos mais significativos da identidade organizacional. Nele estão as produções simbólicas coletivas, com suas cren-

ças e valores, normas, mitos, ritos e tabus desenvolvidos ao longo da história da empresa. Por meio da cultura torna-se possível a experiência individual e coletiva do orgulho de pertencer, sustentáculo profundo e intangível da identidade institucional.

A realidade que envolve a vida humana está plena de fatos formadores de valor. Como no mito do rei Midas,[12] que transformava em ouro tudo o que tocava, tudo aquilo que o homem toca e atrai para si, em sua convivência cotidiana com outros e com o mundo, assume valor. Uma empresa é um lugar de convivência, portanto, lugar de formação de valores. Indagar sobre a cultura de uma organização é pensar a essência de sua esfera de valores. É admitir que a circunstância objetiva do trabalho é também determinada por uma relação de valores porque os fatos do trabalho tornam-se eles mesmos fatos culturais que são sempre a corporificação de algum valor reconhecido como tal. Um valor, como diz Richard Sennett, é uma ideia querida por um indivíduo ou por um conjunto de indivíduos que convivem. Estimada ou querida porque um dia praticada, se mostrou valiosa na solução dos problemas que esses indivíduos enfrentaram ao longo de sua história. A expressão ideia querida reitera a certeza de que o mundo dos valores está dentro dos indivíduos; não paira sobre suas cabeças. A cultura organizacional é a senha do movimento do homem nessa circunstância particular que se forma no local onde ele realiza seu trabalho.

Pfeffer e Salancik (1975) afirmam, a partir de suas pesquisas, que os líderes têm escassa influência sobre as organizações; por outro lado, afirmam os dois pesquisadores que os comportamentos dos líderes são marcadamente determinados pelo sistema social no qual operam. Com afirmação oposta, encontram-se House e Baetz (1979), que sublinham a força do papel do líder no funcionamento organizacional. Philip Selznick (1972) assinala que a principal responsabilidade de um líder institucional é aquela de inocular valores no tecido institucional. O autor está convencido do poder do líder para afetar e transformar a cultura organizacional.

Lembrando que a literatura científica tem identificado líder com liderança, os estudos sobre a relação liderança-cultura têm revelado um dualismo marcado, de um lado, pelos que afirmam o poder dos líderes para interferir no sistema sócio-organizacional e, do outro lado, por aqueles que afirmam a prevalência do contexto corporativo na determinação dos comportamentos dos líderes.

Aqui se adota uma terceira posição, que busca eliminar a antinomia e assume que um fenômeno social é influenciado e, ao mesmo tempo, influencia o contexto que o afeta. É mais ou menos como ocorre com o equilíbrio gravitacional no universo, em que cada astro influencia e é influenciado pelo movimento do outro.

Pensar o fenômeno da liderança é pensar, portanto, que existe relação de interdependência entre a potência criativa em direção a um futuro satisfatório e o con-

[12]Midas, rei da Frigia, muito rico, ambicioso e néscio, recebeu do deus Dionísio (mitologia grega) ou Baco (mitologia romana) a recompensa de poder transformar tudo o que tocasse em ouro, correndo o risco de morrer de fome. Por sua estupidez chegou também a receber um par de orelhas de burro.

texto cultural no qual se está inserido. Interdependência que se define como mútua influência, em que os elementos em interação experimentam, simultaneamente, alta autonomia e alta dependência em relação ao outro. Isso significa, na prática, que a liderança é uma potência que contém todos os elementos do todo e, ao se consumar em um líder, torna-o representante especial e legítimo. Especial porque ele é incorporado como a representação da verdade, o holograma do todo que expressa todas as características e símbolos da cultura do agrupamento do qual é nativo.

Mencionar a cultura de uma comunidade, seja ela uma nação, uma instituição (igreja, escola ou uma empresa), é subentender as crenças, os valores e as práticas que embasam, delimitam e orientam os comportamentos daqueles que ali convivem. Tais representações estabelecem para todos eles os hábitos, diretrizes da consciência, sendo eles próprios inconscientes. Esse sistema complexo de representações é permanentemente ensinado *como a forma correta de perceber, pensar e sentir...* – como nos afirma Edgard Schein – as coisas do ambiente no qual se está inserido. Boa parte desse sistema é aprendido pela "quase adivinhação e imitação"; a outra parte, através de processos estruturados de comunicação, ensino e treinamento. O sistema cuida para que tais aprendizagens não se restrinjam a registros, mas que produzam, em cada um de seus membros, inclusive no líder, comportamentos e práticas conformadas e controladas pelos regulamentos estabelecidos. Cada comportamento, decisão e escolha feita pelo líder apresenta-o como a síntese de toda a verdade e da moral contida nesse sistema simbólico e é exatamente por isso que ele se torna guardião dos valores e um ator especial naquele contexto cujos símbolos carrega em seu mundo interno.

É certo que o processo de legitimação de um líder se dá na medida em que seu agrupamento o percebe como alguém que está funcionando (pensando e agindo) em conformidade com as regras e leis escritas e não escritas daquele ambiente. Legitimar tem sua origem no latim *lex-legis* (lei) e da mesma raiz se origina a palavra leal e lealdade. A legitimação de um líder implica a percepção, pelo grupo ao qual pertence, da lealdade demonstrada para com os valores descobertos, ensinados-aprendidos e adotados ao longo de sua história. A lealdade é uma das fontes da confiança.

Como ator especial e guardião legítimo do sistema de valores (das ideias queridas) é facultado ao líder atuar em direção a mudanças e alterações desse contexto "dentro", justificadas por mudanças significativas no contexto "fora". Em tais circunstâncias, as reações naturais às mudanças, expressas pela cultura, não se apresentam como impeditivas à ação transformadora dos líderes porque a própria liderança se altera simultaneamente. Já há um amálgama constituído fundamentalmente pela confiança, que permite a proposição e ação, destinadas a essas transformações.

A cultura, como um elemento intangível da vida organizacional, atua como força misteriosa que afeta a todos, conformando sua maneira de agir e pensar naquele ambiente. O discurso da justificação aprendido é eivado de regras e normas compulsórias que configuram praxes nem sempre explícitas e que dinamizam as relações entre os membros do sistema e estabelecem uma estrutura poderosa de vínculos entre eles, e

deles com o trabalho e com a empresa. No dinamismo desse processo invisível se dá a aprendizagem e a incorporação da ideologia do sistema social, em cujo centro se encontra a cultura organizacional que se constitui um dos mais poderosos mecanismos de reprodução e controle social porque define o moral e o imoral, estabelecendo o aceitável e o não aceitável, proibido e permitido, justo e injusto, lícito e ilícito, bom e mau, certo e errado. Assim se instala a ordem institucional, delimitando a forma e o conteúdo de cada comportamento, atitude ou iniciativa, impondo-se e restringindo a manifestação do repertório original de valores e comportamentos, adquiridos por esse indivíduo ao longo de seu percurso de vida.

Ao assumir a ordem institucional expressa pela cultura da organização, o indivíduo estabelece com a empresa uma relação em que irá prevalecer o conjunto de crenças e premissas ali desenvolvidas em um processo histórico contínuo e acumulativo de experiências e descobertas de soluções que lograram êxitos adaptativos que por tal razão foram e continuam sendo transmitidas como formas corretas de se *perceber pensar e sentir* (E. Schein). Nesse processo de acúmulo de êxitos adaptativos transmitidos a todos, a empresa aprendeu, desenvolveu e estabeleceu sua maneira própria de estar, se relacionar e se definir no mundo. Da mesma forma, o indivíduo poderá aprender sua maneira própria de ser naquele ambiente delimitado pelos contornos estabelecidos pela cultura cujos símbolos e mandamentos aprendeu.

Os indivíduos que, em seus embates com as manifestações da faceta de dominação subentendida na cultura organizacional, se mantiverem atentos a si mesmos, a seus projetos, valores e escolhas terão alguma chance de experimentar sentimento de liberdade e autonomia; de descobrir que o jogo pode não ser tão fechado e impeditivo da manifestação de sua identidade pessoal. Eles constatam que nas regras próprias do jogo cultural há brechas e possibilidades para expressarem seu estilo. Assim, obedecendo às regras estabelecidas, descobrem e aproveitam espaços de escolha e de criação de seus próprios comportamentos. Sentem que não se perderam de si mesmos na viagem empreendida para dentro do sistema cultural que os afeta. Sua subjetividade pode ser protegida. Com a desenvoltura de um iniciado eles sabem, agora, que sua permanência nesse ambiente dependerá de sua capacidade de equacionar, o tempo todo, as duas faces das relações possíveis dentro do contexto: a dependência e a autonomia.

Sua produtividade será movida, agora, principalmente porque encontrou em si mesmo, e naquele ambiente, crenças, valores e práticas que lhes permitiram estabelecer relações e vínculos com os outros indivíduos que, aos poucos, foram se tornando seus iguais. A consciência de si nasce da convivência com outros com os quais se identifica e que, ao mesmo tempo, lhes oferecem os contornos de sua condição de ser. À cultura é dado cumprir esse papel de catalisador do processo identificatório, que irá desaguar no sentimento de pertencer.

Pasquale Gagliardi, ao afirmar que *"a cultura é um sistema coerente de assuntos e valores fundamentais que distingue um grupo de outro e orienta suas escolhas..."*, acentua

o caráter da singularidade de cada sistema cultural. Singularidade que irá determinar razões peculiares de legitimação de um líder. Assim sendo, é preciso atentar para o perigo implícito nas definições e discursos que pensam a prática dos líderes com um caráter tão universalista que chegam a suprimir sua relatividade diante de contextos culturais únicos. Essas circunstâncias peculiares produziram, ao longo do tempo, suas "verdades" próprias que delimitam e pautam a vida daqueles "conviventes" e das quais deriva a experiência existencial coletiva do "a-gente".

É inadmissível ponderar sobre a liderança e o exercício dos líderes baseado em valores sem atrelá-los a um universo simbólico peculiar absorvido pela liderança consumada no líder empoderado como ator, ali, especial e seu legítimo representante.

Observa-se, nos textos e discursos de conteúdo universalista sobre liderança baseada em valores, um claro apelo à prática da ética no trabalho dos líderes. A reflexão sobre a ética impõe a transcendência dos contextos porque seu conteúdo é a importância da vida em todas as suas dimensões e naturezas. A ética não se confunde nem se restringe a valores morais revelados pelas regras explícitas ou implícitas que compõem os diferentes sistemas culturais que vigem em distintas organizações. A ética diz respeito à noção de dever para com algo que é parte intrínseca da pessoa. Como universal, ela não se traduz na noção de dever expressa no cumprimento de normas ou regras morais de valor relativo e externas ao indivíduo. Seria, portanto, contrassenso denominar liderança baseada na ética para justificar a universalidade do discurso.

O culto às estrelas e às celebridades traz consigo o risco da tirania porque, na prática, estimula a adoção de valores enaltecidos *a priori,* sem que sejam produto da convivência entre diferentes. O culto às personalidades enaltece o discurso de ideias de conteúdo moral que, esvaziadas de seu contexto histórico e psicossocial, assumem universalidade imprópria e se transformam em "quase-receitas" para subir na vida. Nesses discursos promete-se soberania e elevação da vida, mas, na prática, puxa-se as coisas para baixo para acomodá-las no molde conveniente para as estrelas, possivelmente precário para os outros.

A expressão valor carrega consigo um correspondente simbólico expresso na palavra (falada ou escrita). Mas um valor só pode ser assumido como tal quando o símbolo verbal se traduz em prática criadora experimentada como valiosa. De novo a noção de jogo. O que é um jogo, senão uma prática emocionada experimentada pelas pessoas na solução de suas vidas? O culto às estrelas é expressão de decadência, do império do "fora", do viver apressado com seus encantos momentâneos e do ataque desferido contra o conteúdo mais profundo da vida e da espiritualidade. A cultura estelar, quando não elimina, restringe o jogo e a experimentação, empobrecendo a convivência, a investigação de possibilidades, a tensão do risco e da divergência, o encontro da síntese e, finalmente, a alegria do diálogo sincero.

O ACORDO DA RAZÃO E O ACORDO DO SENTIMENTO

No entanto, para dizer a verdade,
hoje em dia a razão e o amor quase não andam juntos.

WILLIAM SHAKESPEARE

Sonho de uma noite de verão

ATO III, CENA I

Para responder às exigências adaptativas de um ambiente volátil, as organizações se transformaram, paulatinamente, ao longo do século XX e início do XXI, em sistemas de alta complexidade que tornaram passado remoto as premissas do modelo taylorista-fordista de trabalho. Nesse processo de transformação, duas de várias tendências que se revelaram interessam sobremaneira à reflexão aqui exposta: a simplificação da arquitetura e estruturas organizacionais e a complexidade dos papéis a serem desempenhados no novo contexto. A primeira das duas é destinada a favorecer a visão de conjunto e a agilidade de resposta a exigências adaptativas de um ambiente volátil, o fluxo de comunicação e de informações internas e mais agilidade e integridade no processo decisório. A segunda, ampliando responsabilidades, redefinindo e demarcando com menos nitidez as fronteiras e contornos dos papéis que terminam por exigir cada vez mais perícia e inúmeras competências para desempenhá-los.

Transitar nesse ambiente de equilíbrio dinâmico e atender às exigências de crescimento e sustentabilidade tornaram-se, na primeira década do século XXI, questão de vida ou morte para as empresas e gestores em todos os níveis da estrutura formal de poder. Dois outros imperativos de sobrevivência são experimentados por empresas, gestores e colaboradores em geral: integração e regionalização. A integração requer um esforço pessoal titânico porque trata de lidar com a dissonância, favorecendo o diálogo, respeitando as diferenças e a diversidade internas, assegurando, ao mesmo tempo, a integridade do sistema. Para não sucumbir sob o peso de tais exigências e se fragmentar em inúmeras parcelas dispersas e, ao contrário, assegurar o sucesso da nova ordem sistêmica, um quarto imperativo se coloca: a confiança entre as pessoas, confiança que irá amalgamar diferentes pontos de vistas e perspectivas, tornando o ambiente organizacional favorável à ousadia, à inovação, à criatividade e ao jogo, assegurando os ganhos econômicos e não econômicos necessários ao crescimento do negócio e à sobrevivência organizacional. O quinto imperativo trata da regionalização, que significa ser capaz de, ao mesmo tempo, manter-se única e inteira e de adaptar-se a diferentes contextos econômicos e culturais espalhados pelo globo, pelo continente ou pelo país.

As respostas à pergunta direta e estruturada dirigida a cerca de 750 executivos representantes de 30 grandes empresas brasileiras junto a executivos participantes de programas de desenvolvimento gerencial, sobre o foco principal da ação gerencial em relação aos cinco imperativos, aponta unanimemente para o foco no crescimento e o

maior déficit, também unanimemente admitido, relacionado à integração, associado a dificuldades de estabelecer relações de confiança. Esse resultado alerta para quão urgente é ponderar o custo econômico e social e a sustentabilidade possível para o crescimento obtido apesar do déficit de integração e confiança constatados.

Processos de integração sem o esforço premeditado de gestão do sistema organizacional afetado pela cultura do estrelato e da celebridade têm favorecido a proliferação de núcleos separados em formações sociais do tipo feudo. Esses núcleos drenam a energia do sistema e criam disparidade expressiva entre a capacidade instalada, o sentimento do esforço realizado e os resultados organizacionais obtidos. A unanimidade assinalada é reveladora do investimento insuficiente de energia destinado à perturbação planejada do sistema organizacional e das pessoas (principalmente executivos) em direção à construção de relações de confiança e consequente integração. Parece que esses dois elementos da vida institucional estão correndo por conta própria. Outra consequência, relacionada à primeira, é a debilitação da força institucional que é sugada na tentativa permanente de assegurar, pelo menos, a sobrevivência do negócio, apesar do esgarçamento/empobrecimento das relações em todas as direções, principalmente entre gestores de um mesmo nível hierárquico, em que tem prevalecido a competição e a desconfiança. Empresas e executivos veem-se em um círculo vicioso, no qual as falhas na integração organizacional são percebidas e motivam muita conversa, mas não tratadas e deixadas ao sabor da solução espontânea, geram déficits de confiança cada vez mais expressivos a reduzir a potência e ameaçar a integridade do sistema organizacional e institucional.

A transformação das organizações em sistemas complexos acarretou dificuldades para a gestão, impensáveis há algumas décadas. Os mecanismos de controle, utilizados com êxito até então, não se mostram, hoje, apropriados para cumprir seu papel em circunstâncias tão mutáveis. As regras e os procedimentos suficientes para assegurar o cumprimento das atividades e do trabalho também se revelam ou insuficientes ou inadequados para os tempos que se apresentam.

Ao se transformar em sistemas complexos, a preocupação com a gestão das pessoas emerge com força, porque se tornou a alternativa competente possível para lidar com o inesperado e sobreviver em ambientes de negócios cada vez mais desregulamentados. Gerir pessoas é buscar capacidade adaptativa, inovação, criatividade, comprometimento, satisfação, confiança, integração, flexibilidade, autonomia e diálogo.

Gestores estão sendo instados a, cada vez mais, procurar entender de gente. Quem foi muito bem treinado a gerir os ativos organizacionais clássicos se vê diante de uma mudança paradigmática inexorável como todas e causadora de muita insegurança e algum espanto, sem considerar a recusa dos burocratas convictos, que continuam insistindo na perfeição do desenho do processo como forma de superação das inúmeras dificuldades adaptativas atualmente enfrentadas pelas empresas.

Não tendo como fugir ao novo paradigma, as organizações terão que desenvolver diferenciais estratégicos fundados na competência para lidar com pessoas. Nelas, mais

do que nos processos e nas estruturas, estão suas alternativas de crescimento sustentável. Nesse cenário, os papéis dos gestores e líderes assumem absoluta importância e exigem redefinições e distinções claras entre eles.

Embora tenham passado despercebidos, um exame mais cuidadoso revela a nítida subvalorização e o desprestígio atribuídos à figura do gestor perante a do líder durante o século XX. Um slide apresentado em um programa de desenvolvimento de líderes em uma grande empresa, preparado para comparar os dois personagens, é representativo dessa desvalorização-supervalorização. Nele se encontram afirmações eivadas de julgamento de valor desfavoráveis ao gerente e absolutamente elogiosas ao líder. Ele continha as seguintes afirmações: De um lado: *O gerente administra. O gerente é uma cópia. O gerente tem uma visão a curto prazo. O gerente pergunta quando e como. O gerente tem olhos sempre nos limites. O gerente limita. O gerente aceita o* status quo. *O gerente é classificado bom soldado.* Do outro lado: *O líder inova. O líder é original. O líder tem uma perspectiva a longo prazo. O líder pergunta o que e por quê. O líder tem seus olhos sempre no horizonte. O líder dá origem. O líder é sua própria pessoa.*

Em tempos em que aprender a entender de gente é um dos grandes desafios da gestão, equacionar a importância dos dois personagens é fundamental. De um lado, a definição de liderança aqui apresentada associa-a à potencial capacitação para engendrar mudanças que sejam, com a ajuda do líder, cumpridas satisfatoriamente para/pelo grupo. Mudança tornou-se o fenômeno com o qual as empresas têm que melhor lidar nos dias atuais. A relação de necessidade lógica entre liderança e mudança se coloca de maneira material dessa forma.

Grupos não surgem apenas porque as pessoas estão em um mesmo ambiente. É preciso muito mais do que o espaço para que um grupo se forme e se efetive. A primeira condição é que as pessoas saibam o que estão ali para fazer. É tarefa gerencial a explicitação da razão de ser da empresa ou da área. O cumprimento dessa responsabilidade tem efeito ordenador e organizador das relações que se estabelecerão naquele ambiente. A definição do contorno estratégico do "a-fazer" é essencial para que haja a possibilidade de uma série de pessoas se transformar em grupo, em coletividade. Assim, a criação da condição primeira para a formação da estrutura social com a potência da liderança que se consuma na emergência dos líderes é tarefa dos gestores. Eles cumprem seu mais importante papel ao fornecer racionalizações e/ou razões que dão sentido organizacional para as atividades da empresa e da área.

A atribuição de significado pessoal ao que faz define a essencialidade do humano na experiência do trabalho desalienado. O indivíduo encontra, na explicitação do significado organizacional daquilo que dele é esperado, condição inicial para significar seu próprio esforço e experimentar o sentimento de que vale algo naquele contexto.

Aqueles que viram na tarefa gerencial a responsabilidade e o foco exclusivos na salvaguarda dos ativos racionalmente planejados e controláveis (sistemas, estruturas, recursos e resultados) apequenaram o personagem e reduziram significativamente sua importância na trama organizacional.

Phillip Selznick denominou esse personagem líder institucional. Ele assinalou que a tarefa de atribuir significados organizacionais e estabelecer propósitos e objetivos requer criatividade, daí a denominação atribuída. O autor pouco se refere ao gerente e, de verdade, seu texto se propõe a estimular as empresas a desenvolverem líderes institucionais como solução para as dificuldades de integração entre as dimensões institucional e organizacional que compõem o universo de uma empresa. Selznick afirma que é preciso distinguir o líder institucional do líder interpessoal: "*As obrigações deste último são ajeitar o curso da interação humana, facilitar a comunicação, evocar uma devoção pessoal e acalmar os ânimos. Sua perícia tem pouco a ver com o conteúdo, ele está mais preocupado com pessoas do que com políticas. Sua contribuição mais importante é para a maior eficiëncia do empreendimento. O líder institucional, por outro lado, é basicamente um perito na promoção e proteção de valores.* Mesmo em Selznick percebe-se diminuída/excluída a figura do gerente. É como se ele não fosse necessário. O fundamento do sucesso da estratégia é o líder institucional. O autor chega a citar a transição do gerente administrativo para líder institucional como a transformação de um executivo em estadista, que é muito mais importante.

Na trama tecida no interior das empresas, ao lado do gerente, responsável pela clarificação do sentido e significado do enredo organizacional, encontra-se o líder, seu par e complemento. Aquele que irrompe da estrutura do grupo e da liderança após a aquisição do sentido organizacional para o que fazem ou irão fazer. O líder dá vez à explicitação da outra dimensão do sentido do trabalho, aquela que revela e expõe o significado pessoal-compartilhado do que será feito. Ele entra em cena para favorecer essa descoberta e, na sequência, auxiliar o grupo na integração da energia e no alinhamento da ação de todos em direção ao pretendido.

Enquanto da estrutura formal burocrática decorrem os gerentes, os líderes nascem dessa potência produzida pelas experiências emocionais coletivas vividas no interior de uma equipe. A referência a experiências emocionais sugere sempre um espectro amplo de possibilidades que a burocracia racional não dá conta de abarcar (tampouco é seu papel). Embora ela possa gerar impactos emocionais sobre as pessoas, não é possível colocar sob o tribunal da razão burocrática a malha de vínculos emocionais que se estabelece e é essencial para a vida institucional. A experiência emocional coletiva só é possível graças à mediação de valores.

Ao praticar o sentido de sua comunidade, os líderes fortalecem na vida (real) coletiva o senso do "a-gente", do qual é geneticamente originário. O líder é causado e protagonista de um movimento/processo que instala a vontade de criar, lançando cada um para dentro de si mesmo para dar, assim, o passo essencial para o convívio com as singularidades das outras pessoas, de cada momento da vida e de cada aspecto do mundo.

A potência do grupo e da liderança é experimentada em plenitude, através dos líderes que são sempre aquelas pessoas capazes de, na mutabilidade das circunstâncias, captar, querer e ajudar a concretizar o necessário para todos.

Nos tempos difíceis de hoje, os papéis de líder e gestor devem, por necessidade organizacional e por limitações do humano, ser protagonizados por distintos atores. O desempenho simultâneo e permanente dos dois papéis por um único ator tornou-se impossível como regra, conforme pretendeu o paradigma da técnica e da ciência que expatriou o homem de sua essência durante o século XX.

Afirma Peter Drucker: "Veremos cada vez mais organizações funcionando como bandas de jazz, nas quais a liderança muda de acordo com as circunstâncias e é independente do posto de cada membro..." A banda de jazz é um tempo-espaço de interação profunda entre seus membros. Cada um permanece "ligado" no outro, nos estímulos, nos gestos e movimentos, e nas "chispas" que são produzidas. Estímulos que criam oportunidade para novas experiências, emoções e produções sonoras. Uma "*jam session*" é o exemplo perfeito de criatividade e inovação organizadas, de motivação, autonomia, alegria e encantamento com o som que se vai produzindo. Uma banda de jazz é potência para todos os líderes, de sinergia de todas as competências, de um modelo de poder distribuído e fundado no comprometimento de todos com a satisfação de todos e, sobretudo, com o produto e seus efeitos sobre a plateia. Em uma banda de jazz não há estado de repouso. Ali ninguém experimenta a estabilidade e o relaxamento. O equilíbrio instável, a imprevisibilidade e a incerteza-surpresa estabelecem a dinâmica e a alegria do encontro e da harmonia. Cada músico emite fagulhas ou centelhas de energia psíquica como se guardasse em si o relâmpago, e todos eles sabem que o universo sonoro por eles criado é extremamente dinâmico e não permanece idêntico ao longo do tempo. Cada tempo presente se associa ao passado e o modifica, impedindo a repetição, a cópia e a convenção. Por isso, o jazz é a linguagem do improviso, do trabalho inventivo da prontidão para a inovação, da adaptabilidade e da mudança, pois convoca um futuro desconhecido no qual novas formas (ousadas) de viver e ser feliz podem ser experimentadas. Para criar e viver em tais circunstâncias e com tais propósitos é preciso muita determinação e coragem. A determinação e a coragem são qualidades refinadas do trabalho criativo, sempre lúdico e prazeroso, e dever de ofício do líder. Na banda de jazz, o jogo e a brincadeira são condições de existência. Um burocrata irrecuperável sente-se perdido diante de uma *jazz band* e quer logo mudar de assunto e tratar de coisas "mais importantes e sérias". A imprevisibilidade do tempo e do espaço no qual acontecerão os relâmpagos assusta os frequentadores de cartórios. A banda de jazz é metáfora perfeita para o fenômeno da liderança, que contém a dimensão do encontro, da diversidade, da harmonia e da síntese das diferenças.

As organizações precisam, ao lado e concomitantemente com a estrutura burocrática, estar mais atentas à necessária estrutura de vínculos emocionais entre pessoas, das pessoas consigo mesmas, com o trabalho, com a própria empresa e com aquilo que ela pretende entregar para a sociedade. A potência liderança é preponderante para tecer essa malha que, ao mesmo tempo, estabelece a pulsação e a dinâmica da empresa e assegura os contornos simbólicos (éticos e morais) às relações entre as pessoas, formando um sistema complexo de liames intercomunicantes feito de valores.

Difícil imaginar, nos dias atuais, em que os contextos empresariais se desenham e se redesenham incessantemente, que modular, sincronizar e integrar a pulsação do sistema organizacional seja tarefa exclusiva da razão burocrático-tecnicista que conta, para isso, com um número calculado e, necessariamente, restrito de executivos escolhidos segundo as exigências de planificação, controle e acompanhamento da operação e da estratégia do negócio.

A banda de jazz elucida no plano metafórico a condição necessária: muitos líderes ou, radicalizando, todos os líderes possíveis. A liderança contém em si essa condição de preocupação que lança todos no futuro, e o líder, como o deus de dois rostos da mitologia romana – Jano[13] –, com um rosto foca o futuro e com o outro, o passado. Assim ele pode ajudar seu grupo a construir sua história, auxiliando, no presente, o grupo a providenciar o futuro sem perder nada do passado. Afinal, a presença do passado no presente define a necessidade do futuro.

I WANT TO BE HAPPY! (LESTER YOUNG)

O predicado "responsável" será atribuído à reflexão aqui apresentada se dela brotarem iniciativas e consequências valiosas que possam ser adotadas pelas empresas, por seus executivos e colaboradores na busca do êxito estratégico pretendido. Êxito que não será êxito se conquistado sob o peso de custos sociais tão elevados quanto aqueles pagos até aqui. Custos que atentam contra a vida – síndromes de stress e pânico, quadros depressivos, doenças do soma – a revelar sofrimento da alma com seus danos morais e psíquicos, em muitos casos irreparáveis.

A descarada petulância vigente no discurso e o barulho que a literatura dita científica tem produzido até aqui em torno dos "líderes" precisam passar pelo crivo do silêncio pitagórico e da serenidade do pensamento que medita. Somente assim será possível assegurar a compreensão da fecundidade da consciência que se afirma na participação em uma ética da ação comunitária em que cada um pode vir a ser como o outro, sem se apartar ou renunciar a si mesmo ou deixar sua subjetividade ser tragada pela objetividade absorvente do exclusivismo burocrático.

A proclamação de Platão pode ser tomada como sugestão para a primeira providência necessária na construção de novas possibilidades*: "Assim, pois, se viesse ter a nosso Estado um desses homens peritos na arte de tudo imitar e de assumir formas diferentes, com o fito de se fazer admirar por si e por seus feitos, certo o acolheríamos como a um ser divino, maravilhoso e arrebatador; mas, do mesmo passo, lhe diríamos que nosso Estado não se fundou para conter figuras de tão raro mérito, nem nos era lícito abrigá-las. E com*

[13]Jano, uma das divindades romanas, guardião do Universo e iniciador de todas as coisas. Abria e fechava as coisas, vigiava o dentro e o fora. Representava o amanhecer e o primeiro mês do ano (janeiro). Era o símbolo da dialogia do Universo porque contempla o bem e o mal, o dia e a noite, a guerra e a paz, o passado e o futuro.

isso o despediríamos para outra sociedade, depois de haver derramado perfumes sobre a cabeça e de o ter coberto de faixas."

Trata-se do esforço imprescindível e implacável para desbaratar a cultura do estrelato expulsando/apagando as estrelas do universo corporativo; convencendo-as "a partir para outra sociedade". De que maneira? Assumindo que se a complexidade é exigente com gestores e líderes e se líderes irrompem em condições de convivência e compartilhamento de significados, as empresas necessitam destinar grandes volumes de energia e recursos para preparar todos e cada vez mais e, principalmente, os gestores para conviverem com outros que momentaneamente podem estar desempenhando o papel de líderes.

Mais do que investir em líderes, é preciso investir na constituição de um contexto de liderança que se consuma em todos os líderes necessários, que venham a ser aproveitados em nome das pessoas e do projeto empresarial.

Afirmando de uma maneira mais ampla, é urgente investir em iniciativas que favoreçam o estabelecimento e organização de um ambiente que capacite a todos para a convivência produtiva do par gestor-líder. O professor Rivadávia C. de Alvarenga Neto denomina "contexto capacitante": "As condições favoráveis que devem ser criadas pela organização para favorecer o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações, o erro honesto e a solução colaborativa de problemas." (Slide apresentado em módulo Gestão do Conhecimento, que integrou o Programa de Gestão de Mudança da Fundação Dom Cabral destinado a gestores da Petrobras.)

O esforço para a construção de um ambiente dessa natureza transita por duas direções complementares. A primeira destina-se ao desenvolvimento dos gestores em um processo de educação ou reeducação destinado a revisitar, atualizar e ressignificar conceitos e práticas referentes à liderança, compreendendo-a dentro de uma perspectiva ampliada e aprofundada, e até filosófica, da vida nas organizações e no mundo atuais. Um conhecimento que, ao tratar de pessoas, não se limite ao psicologismo, à literatura específica e aos almanaques de autoajuda, avançando para outras disciplinas que permitam a apreensão integrada das várias esferas da vida em comum. A reflexão vertical, integrada e frequente sobre temas como ética, responsabilidade pessoal e poder torna-se imprescindível.

A segunda direção diz respeito à redução do déficit de confiança impeditivo da integração participação e autonomias necessárias à vitalidade organizacional e institucional. Percebe-se imperativo destinar esforços com vistas ao fortalecimento de relações de confiança em toda a rede de interações e vínculos que vigem na organização. É premente instalar mecanismos formais e ritos simbólicos que permitam a vigilância, a cobrança e o reconhecimento, sem constrangimentos, da coerência entre o discurso e a prática – fundamento da confiança.

Os contextos – interno e externo – experimentados pelas empresas atuais nunca se mostraram tão exigentes e, ao mesmo tempo, perigosos para as pessoas, seja em termos de dedicação de tempo (presencial e virtual), padrão de resultado esperado,

de esforço físico e mental, de enfrentamento de incertezas e ameaças de várias ordens. Essa ordem atual tem produzido fissuras danosas nos contornos éticos que devem proteger a todos do esquecimento de si e do outro, experimentado no esforço de calcular e fazer operar a engrenagem organizacional.

Em realidades assim configuradas, a confiança se revela como o patrimônio mais importante para a construção e a sustentação do êxito estratégico e do orgulho de pertencer. Isso requer gestores assumindo cada vez mais o papel de facilitadores da participação responsável, obtida com o exercício constante do diálogo e da busca do consenso, combatendo, eles próprios, o poder concentrado, camuflado nos discursos arrebatadores das figuras estelares que têm pautado a direção e o sentido da vida organizacional.

A educação para a confiança equilibra e amplia o olhar, colocando a pessoa no mesmo horizonte de perspectiva que tem sido colocada, de maneira compulsiva, a busca do resultado. Por isso, favorece e estimula a individuação e, ao mesmo tempo, a convivência com a singularidade. Isso pode ser assustador para muitos, educados sob a égide de um modelo de conhecimento que normatiza, coisifica e paralisa o pulsar da vida. Um modelo de conhecimento que, em busca das leis gerais, se interessa pela resposta ao "como funciona", não captura a singularidade essencial do humano e vulgariza o que é sempre raro e extraordinário.

A expressão "líder transformador" deveria ser banida do repertório organizacional porque não há outra função da liderança e dos líderes senão aquela de transformar a vida e as organizações. Liderança subentende transformação. Liderança ou líder transformador termina por ser um emblema linguístico da reafirmação da cultura das estrelas porque se refere, em geral, àqueles indivíduos especiais que mudam fatos, eventos, processos, contextos e resultados.

A liderança como pátria do líder precisa ser entendida e fortalecida como contraponto efetivo ao hálito sufocante das "estrelas", com sua cultura de exterioridades, à correria no viver com seus encantos passageiros, à fúria da renovação iconoclasta equivocada, que desconhece a história e o passado e os relega à condição do a-ser-superado.

Urge paralisar ou redirecionar o impulso para que ele não continue atravessando o conteúdo espiritual e o significado mais profundo do trabalho. Mattew Fox escreveu: *"O trabalho vem de dentro para fora, o trabalho é a expressão da alma, do ser interior. É singular para o indivíduo. O trabalho é a expressão do espírito que atua no mundo por nosso intermédio."*

Com uma nova direção do impulso, a vida nas empresas pode alçar voos para limites tão distantes e, ao mesmo tempo, para o que está tão perto; o trabalho. Trabalho que, em tais condições, produz uma consciência que não quer apenas constatar, pelo critério da utilidade, quais valores estão valendo, mas que é suficientemente poderosa para estabelecer novos valores que animem o jogo espontâneo, criativo, e estimular a coragem, a determinação, o refinamento e a sublimação. Uma consciência que livra o ambiente de trabalho e os próprios líderes dos velhos clichês, porque não indaga apenas pela utilidade do conhecimento, mas, principalmente, por sua potência criadora.

Assim, o mundo corporativo deixa de ser o espaço do meramente pensável pela racionalidade burocrática normativa, e o indivíduo se firma como um ser de responsabilidades que pode ponderar o a-fazer mas, e principalmente, como um ser de realidades, que decide a partir do que pensa e examina, aquilo que o obrigará à ação direcionada a si mesmo, ao outro e ao mundo.

A vida em grupo no interior das empresas precisa ser compreendida como um fluir continuado, com ritmos que se alternam, adensamentos, contensões, extensões, paradas e giros. É como um processo de pulsação e evolução constantes, onde cada momento é surpreendente porque não se repete. Tudo se passa como em um caleidoscópio, que forma figuras e as quebra outra vez, em um incansável movimento criativo no qual triunfa o "poderoso vital" – como dizia Friederisch Nietzshe – e não aquele que se conforma e que, ao se conformar, investe na paralisação da vida. Compreendido dessa forma, sobreviver não é êxito, é apenas um pouco de vida. A vida só triunfa no transbordamento, no esgotamento das possibilidades em seus limites, na criatividade ousada, na vida vivida até se esvair na obra e de novo começar. Aí está a essência do jogo camufladamente proibido na experiência corporativa.

A pressão do cientificismo positivista tem dificultado a compreensão da fecundidade da experiência de trabalho e da liderança tanto para os líderes como para os ditos liderados porque, ao impor a exigência do conhecimento e da obediência às normas e regras, impossibilita a consciência de cada um sobre si mesmo. Todos se curvam ao dogma da imitação e da convenção.

É urgente o esforço para reinstalar, como afirmou a professora Telma Donzelli em uma palestra sobre Ética e Trabalho no Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Brasília, 1996), "o sentido grego do trabalho como participação no desabrochar das possibilidades das coisas e das circunstâncias". Esse retorno está ligado à ideia de luta e de criação; ele implica a atividade de dar forma a si próprio, em um constante exercício de mudança e de transformação. Uma criação que não pode se fixar em um modelo acabado de si mesmo, restringindo e conformando a autopercepção, mas que se funda na certeza de um conhecimento que se amplia em permanente processualidade.

Pensando o trabalho como participação, não há como estabelecer fronteiras bem delimitadas entre ele e a vida; e a ética, e até a estética. Essas esferas do viver se implicam mutuamente na atividade de dar forma, criar e experimentar novas dimensões de si próprio, do outro e do mundo. O sentido da existencia não é recebido de fora, mas algo que cada indivíduo deve formar a partir de si mesmo, estabelecendo a meta, os fins, o caminho de sua existência. O trabalho pode conter parte das condições para a conquista e afirmação da identidade, contribuindo, em sentido mais amplo, para a possibilidade de reinvenção de si, do outro e do mundo.

Isso faz lembrar o fragmento de um poema de Fernando Pessoa, através de seu heterônimo Álvaro de Campos:

Sentir tudo de todas as maneiras,
Viver tudo de todos os lados,
Ser a mesma coisa de todos os modos possíveis
ao mesmo tempo,
Realizar em si toda a humanidade de todos os momentos.
Num só momento difuso, profuso, completo e longínquo.
[...]
Multipliquei-me, para me sentir,
Para me sentir, precisei sentir tudo,
Transbordei, não fiz senão extravasar-me,
Despi-me, entreguei-me,
E há em cada canto da minha alma um altar
a um deus diferente.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren e NANNUS, Burt. *Líderes – Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança.* São Paulo: Editora Harbra, 1988.

BENNIS, Warren et al. (1992) *Líderes e Lideranças*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 1997.

BERGSON, Henry. *A Evolução Criadora*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2005.

CAMPBELL, Joseph. (1949) *O Herói de Mil Faces.* São Paulo: Editora Pensamento, 2007.

CARLYLE, Tomás. (1956) *Os Heróis.* Lisboa: Guimarães Editores, 2002. p. 23, 24.

CASSIRER, Ernst. (1925*) The Philosophy of Symbolic Forms – Volume 2: Mythical Thought.* Fredericksburg, Virginia: Yale University Press, 1955.

_____. (1946) *O Mito do Estado*. São Paulo: Conex, 2003.

DRUCKER, Peter. (1969) *Uma Era de Descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

_____. *"*O futuro já chegou*".* In: *Exame*. São Paulo, 710: 112-126, março, 2000.

FOX, Mattew. *Reinvention of Work.* HarperCollins, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. (1999) *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* São Paulo: Ed. FGV, 1999.

FRASER, Sir James George. (1978) *O Ramo de Ouro.* São Paulo: Círculo do Livro, 1986.

FREUD, S. O *Futuro de uma Ilusão.* São Paulo: Imago, 1997.

GAGLIARDI, Pasquale et all. (1995) *Le Imprese come culture*. Torino: Utet Libreria, 2000.

GREEN, André. *Narcisismo de Vida Narcisismo de Morte.* São Paulo: Escuta, 1988.

HEIDEGGER, Martin. (1927) *Ser e Tempo.* Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

_____. (1947) *Sobre o Humanismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1995.

HOMERO. *A Odisseia*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

HOUSE, R.J. e M.L. BAETZ. (1979) "Leadership: some empirical generalizations and new research directions" in *Research in organizational behavior*. org. L.L. Cummings e B.M. STAW, Vol 1. Greenwich, CT, JAI Press.

HUSSERL, Edmund. (1911) *Philosophy as rigorous science*. Nova York: Harper & Row, 1965, Ciência Rigorosa.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry, Z. (1995) *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R. (1939) "Patterns of aggressive behaviour in experimental created social climates", *Journal of Social Psychology* (10, 271-299).

MORIN, Edgar. (1999) *A Cabeça Bem Feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

O'TOOLE, James. (1995) *Liderando Mudanças.* São Paulo: MAKRON Books, 1998.
NIETZSCHE, Friedrich et al. *The Will to Power*. Nova York: Vintage Books, 1967.
PLATÃO. *A República*. São Paulo: EDIPRO – Edições Profissionais Ltda., 1994. Livro III, 107; Livro X , 412 – 419.
PFEFFER, J. e G.R. SALANCIK (1975) *"Determinants of supervisory behavior: a role set analysis".* Human Relations 28, p. 139-154.
SARTRE, J. Paul. *O Ser e O Nada*. Petrópolis: Vozes, 1997.
SELZNICK, Philip. *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Serviço de Publicações, 1972, 24.
SENGE, Peter et al. (1999) *A Dança das Mudanças.* Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000, 28.
SENNETT, Richard. (1974) O *Declínio do Homem Público*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999, 330.
_____. (1999) *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001, 5ª edição.
_____. (1980) *Autoridade*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
SHAKESPEARE, W. A Tempestade. Organizador: Rui de Oliveira. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
_____. Sonho de uma Noite de Verão e Romeu e Julieta. Lisboa: Lisboa Editora, 2007.
SCHEIN, E.H. (1983) *The role of the founder in creating organizational culture.* Organizational Dynamics 12.
SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational Culture.* San Diego, Texto apresentado em workshop para profissionais de Recursos Humanos em evento promovido por University Publishers Associates, Nova York, 1985.
TOYNBEE, Arnold J. in Campbell, Joseph. 1949. *O Herói de Mil Faces*. São Paulo: Editora Pensamento, 2007.

CAPÍTULO 2

LIDERANÇA E ESPIRITUALIDADE

CARMEN MIGUELES

Durante os últimos anos em que trabalhei com o tema cultura organizacional, gestão de mudança e gestão da inteligência competitiva nas organizações, a questão da liderança sempre esteve na agenda. Não faltaram oportunidades de debater, com profissionais das mais diversas formações e posições na organização, questões relativas a esse tema. Esforçava-me por compreender as necessidades desses profissionais e empresas e, talvez por vício profissional, tendi sempre a buscar elementos para refletir e construir soluções na área acadêmica, tanto nos textos de ciências humanas como nos textos de ciências sociais aplicadas, especialmente em Administração e Economia. Busquei, sem encontrar saídas, elementos que permitissem criar tipologias de líderes, conhecer o conjunto de habilidades, competências e atitudes dos líderes reconhecidos como tal pelas pessoas de sua área e conhecimentos que me ajudassem a decidir se é possível ou não desenvolver líderes por alguma abordagem pedagógica conhecida. O exercício da liderança ética, baseada em valores, que busque novas formas de cooperar na promoção do desenvolvimento econômico e social, despontava, de maneira cada vez mais nítida, como fundamental para resolver os dilemas de cooperação e do trabalho em um mundo cada vez mais complexo, dinâmico e interconectado. Líderes capazes de perceber a interdependência como valor são fundamentais para que a diversidade das capacidades humanas se some em esforços por encontrar novos caminhos.

Entretanto, a observação daqueles que reconhecemos como líderes aponta para a futilidade dos esforços acadêmicos por compreender o fenômeno de forma controlada e previsível, reduzível a traços, características e tipologias. Uma das características que mais chama a atenção nos líderes é a singularidade de sua visão e sua capacidade de dar respostas certas em um contexto específico, para o qual parece ter sido talhado sob medida. A observação continuada de sua ação aponta para outras características: a diferença fundamental entre os líderes e os não líderes está na existência, nos líderes, de uma grande disposição para alocar energia vital para seu projeto de mudança, mesmo em face das resistências iniciais (e absolutamente naturais) a seu projeto, e de uma confiança nas possibilidades de sucesso, que dá a ele(a) coragem e disponibilidade para assumir os riscos decorrentes de sua visão. Qualquer esforço por compreender o

fenômeno da liderança que ignore essa capacidade de alocar energia vital a um projeto não explica o cerne daquilo que diferencia o líder do liderado. Em termos psicanalíticos, seguindo Freud, talvez pudéssemos afirmar que esse indivíduo, por questões subjetivas difíceis de compreender, desloca a pulsão sexual para a formação do desejo por servir a uma comunidade, alavancar uma empresa ou alguma explicação similar. Mas isso explicaria a alocação de energia, não a formação da visão e a capacidade de fazer, por meio dela e de seus esforços, outras pessoas sentirem entusiasmo em trabalhar.

Se perguntarmos a um líder por que investir tanto esforço na busca de um objetivo e em descobrir nos outros talentos e contribuições para isso, encontraremos invariavelmente a mesma resposta: há ali um trabalho que deve ser feito e há nas pessoas talentos e recursos para realizá-lo, mesmo que elas ainda não tenham compreendido bem sua tarefa ou pareçam não acreditar que podem fazê-lo. Há uma decisão que antecede a razão e que motiva a mobilização de esforços. Há uma fé nas pessoas à sua volta que faz crer que elas serão capazes e contribuirão mesmo que ainda não tenham dado a palavra ou contribuição efetiva nessa direção. Encontramos muito dessa disposição dentre os fundadores de organizações de várias naturezas, desde empresas até organizações do terceiro setor.

A ciência parece não ter recursos para explicar essa fé e essa decisão. Na esfera das religiões, no entanto, esse tema é continuamente revisitado. Lutero, em seus escritos, fala da aceitação, por alguns, do chamado de Deus para realizar uma missão e, portanto, de sua capacidade de descobrir em si, e de utilizar, os talentos que lhes foram dados para esse fim. Deus daria a cada um de nós essa oportunidade, mas poucos aceitam o desafio e colocam-se verdadeiramente a serviço. Colocar-se a serviço aqui depende do uso do livre arbítrio na condução dos assuntos da vida e da capacidade de escolher agir com base em valores e servindo a Deus, e, portanto, à comunidade, como coconstrutor do mundo, iluminado pelo Espírito Santo. Daí a afirmação, comum em muitas igrejas, de que Deus não escolhe os capacitados, mas capacita os escolhidos – aqueles que, por terem feito essa opção original por Ele, são dotados de meios para alcançar os objetivos nobres a que se propõem.

A capacidade de enxergar alternativas para a maneira como os assuntos humanos são tratados e a fé na possibilidade de mudança parecem desbloquear grande energia para colocar essas visões em prática e seriam a fonte da motivação extraordinária que encontramos em algumas pessoas para agir para além do que a racionalidade de curto prazo apontaria como lógico com base nas informações e possibilidades presentes. Sem essa motivação primeira, o que temos são indivíduos motivados por ganhos econômicos ou de poder, tentando convencer os outros a segui-los muito mais por interesse próprio do que por qualquer outra razão mais nobre. Sem nobreza de intenção, o que resta é o esforço por exercer a influência para conseguir que outros seres humanos ajam de acordo com o interesse daquele que exerce esse esforço. Desde que o mundo é mundo existem seres humanos tentando colocar outros a seu serviço de diferentes formas, e esse esforço é, na maioria das vezes, percebido exatamente como tal.

É por isso que o tema da liderança, nas empresas, é compreendido como mais uma das hipocrisias do mundo organizacional – a tentativa de construir um simulacro de interesses convergentes que todos fingem aceitar para não romper o frágil vínculo que liga as pessoas às organizações. Isso não significa que seja impossível a emergência de lideranças verdadeiras no mundo dos negócios. Mas essas são raras e normalmente deixam um legado de oportunidades para um conjunto de pessoas muito maior do que aquelas diretamente interessadas no resultado de curto prazo. Chamar os gerentes tradicionais de líderes, que é o que muitas organizações têm feito, produz sofrimento para essas pessoas, que se veem obrigadas a aceitar o rótulo, não reconhecendo em si esse talento e tendo que conviver com o descrédito de quem está abaixo, que não consegue ver, nessa liderança artificial, nada que transforme a pesada e estressante rotina de trabalho. Assim, aumentam as zonas cinzentas da gestão, áreas sobre as quais não se reflete em profundidade e que se espera administrar por soluções desprovidas de qualquer vínculo com a realidade. Espera-se gerar resultado concreto sobre a realidade organizacional a partir de um simulacro de poder legitimado pelos subordinados, que sabem que estão ali por um imperativo econômico e, normalmente, com pouca oportunidade de contribuição verdadeira e de desenvolvimento pessoal.

Portanto, a discussão sobre a possibilidade de formação de líderes esbarra sempre na mesma questão: empresas querendo aumentar sua eficácia, treinando pessoas para obter benefícios de mão única e, para isso, buscando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício da liderança na esperança de que os subordinados caiam no truque. Conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser condições necessárias, mas nunca suficientes para aquilo que é o núcleo da excelência na ação dos líderes verdadeiros. Apesar de aparentemente decepcionante, esse fato, ao contrário do que parece, não é necessariamente ruim para as organizações. Reconhecê-lo nos ajuda a dirigir nossos esforços para pensar o que queremos produzir com a ação de líderes e como podemos fazê-lo mesmo sem essas pessoas excepcionais, lidando com a realidade concreta dos contratos econômicos e seu impacto sobre a vida das pessoas de maneira honesta, buscando soluções econômicas que beneficiem o maior número de pessoas, entendendo seres humanos de maneira abrangente e aberta. Trataremos disso ao fim deste texto.

SOBRE O MEDO DOS FALSOS LÍDERES E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Não faltam na história humana pessoas ambiciosas que desejam aumentar seu conhecimento e sua capacidade de prever o futuro para beneficiar-se dos esforços alheios e seus frutos. Muitas são suas estratégias para esse fim, mas o exercício do convencimento, a busca da influência, da produção da ilusão do outro e da manipulação normalmente estão presentes. Esses indivíduos, os falsos líderes, sempre foram temidos porque sua ação tende a ser contrária aos interesses das comunidades na qual estão inseridos, e tende, no longo prazo, a destruir mais do que a construir.

Nos mitos da antiga Irlanda Celta, os druidas faziam a mediação entre o mundo físico e o reino espiritual. Com várias responsabilidades, atuavam como sacerdotes, bardos, curandeiros, feiticeiros, profetas ou sábios. Eram os detentores do saber e controlavam o conhecimento da tribo. Tinham muitos poderes, como os de provocar tempestades e terremotos. Podiam predizer o futuro, mas não podiam modificar o destino. A dissociação entre a capacidade de predizer o futuro e a possibilidade de atuar sobre ele aparece em muitos outros mitos, em que esses dons precisam ser mutuamente excludentes. Quando a capacidade de predizer é usada para modificar o destino, as consequências míticas tendem a ser terríveis. Aquele eleito para transformar o destino o faz muitas vezes por acaso ou desconhecendo as forças que acabam por conduzir a esse fim. Esse eleito recebe ajuda de deuses ou outros seres sobrenaturais normalmente para equilibrar forças que estão em desarmonia com a ordem cosmológica. É impulsionado para cumprir sua missão, que se abre à sua frente de maneira inelutável.

A relação entre conhecimento e ação direta sobre o destino de um povo foi, ao longo dos séculos, objeto de investigação por parte da mente humana, mesmo que por meio do pensamento mágico. Os riscos que envolvem o saber sobre o futuro e as possíveis consequências de seu mau uso, mesmo que com as melhores intenções, estiveram sempre, de certa forma, presentes. Na mitologia eslava, Baba Yaga (Baba quer dizer mulher velha e Yaga significa bruxa) adverte Vasília, a heroína do mito, de que saber em demasia torna a pessoa velha antes do tempo. No imaginário desses povos, a bruxa, velha, incorporava a relação entre o saber e o mal. Dominando conhecimentos sobre as ervas e as curas e sobre as fronteiras do saber humano e do mundo místico, usava tudo o que era humano para ampliar seus poderes, em nome do que poderia, inclusive, fazer sacrifícios humanos em rituais tenebrosos. Havia, naqueles que se mantinham afastados dela, uma ingenuidade benéfica ao mundo humano, uma disposição interna para o trabalho dentro das possibilidades e recursos de uma comunidade humana. Proceder como a bruxa ou aliar-se a ela atrairia imensos malefícios sobre quem decidisse fazê-lo.

Na história do rei Arthur e dos cavaleiros da Távola Redonda encontramos inúmeras disputas pelo reino da Inglaterra que se resolvem quando o bom, inocente e puro Arthur consegue soltar da pedra a espada mística que era capaz de reconhecer o escolhido para o trono. Guerreiros muito mais fortes tentaram, mas não era a força física nem o desejo de poder que soltaria a espada. Apenas o coração puro seria capaz de fazê-lo, legitimando magicamente quem tivesse sucesso em soltá-la. A relação entre pureza de intenções e bondade no coração como fonte de poder aparece também na história de como o feiticeiro Maugis, primo de Carlos Magno, ajuda aos irmãos do primo, injustiçados pelo rei, a combater o mal. O feiticeiro dá a eles um cavalo mágico, Bayard, capaz de aumentar em até quatro vezes seu tamanho, e uma espada Flamberge, que tinha sido originalmente feita por Wayland, o Ferreiro, um deus da mitologia germânica. O diabo sequestra Bayard, mas Maugis e Renaud, irmão injus-

tiçado do rei, vencem a luta contra o mal e fazem vários outros milagres, devolvendo à comunidade sua capacidade de ação coordenada que o mal estava tentando destruir.

Esses são apenas alguns exemplos, dentre centenas de outros que podemos encontrar, de como a consciência dos riscos do uso do poder e do saber por pessoas inescrupulosas ou sem intenções de servir está presente nas sociedades humanas, oferecendo um vasto repertório cultural que serve de filtro contra os esforços artificiais de legitimação de líderes que buscam expandir seu controle sobre os outros para além do que os acordos racionais e incorporados na lei previram. Nesse sentido, a sabedoria das leis repousa sobre o fato de elas serem, em boa parte, produto de anos de esforço por regular os comportamentos sociais, com base nos valores de dada sociedade, buscando resguardar minimamente aquilo que a sociedade considera justo, em um esforço por neutralizar os abusos de poder de várias naturezas. No limite, o esforço por construir habilidades de liderança para obter maior comprometimento dos subordinados sem agir sobre a natureza formal do vínculo ético que serviria de base para essa mudança é uma das formas do abuso de poder. Gera, como consequência, resistência e desconfiança. Portanto, o simulacro da liderança criado por muitas empresas aumenta, e não diminui, as resistências ao poder formal e enfraquece as bases para a construção de confiança e cooperação verdadeiras.

O líder não é aquele que administra recursos tentando maximizar os retornos financeiros em curto e médio prazos. É aquele que está aberto para os riscos e possibilidades de construção do futuro. O futuro não é para ser previsto, planejado, domesticado. É para ser construído e inventado, conforme desvelamos as possibilidades das quais o presente está prenhe. A capacidade de interpretar a realidade presente e ver essas possibilidades depende da visão inspirada, capaz de interpretar os sinais presentes como dados de uma realidade mais ampla, mais englobante e coerente do que os fatos isolados parecem indicar. O olhar para o evento, para o fato, para a pessoa, para a tarefa é o oposto dessa visão integradora. Uma pessoa limitada a agir dentro de uma diretriz organizacional, com metas estabelecidas por um Conselho ou conjunto de acionistas, que define o que quer que seja feito e em quanto tempo, não está livre para esse exercício, bem como não estão aqueles a ela subordinados. Abertura e diálogo, crença no potencial criativo e disposição de adiar ganhos presentes em nome da possibilidade de ousar para o futuro, disposição para arriscar, esperar e plantar são características fundamentais e estruturantes dos contextos nos quais líderes podem operar.

QUANDO A LIDERANÇA MERECE O NOME QUE TEM

As mandalas japonesas conhecidas como Taizoukai (mundo do útero – do período Heian; século IX, atualmente no templo Kyogoku-Ji), Ryoukai Mandala (atualmente no Miho Museum) e Hannya Bosatsu Mandala (atualmente no Metropolitan Museum of Art, de Nova York), ambas da Era Muromachi (1392 a 1573), nos ajudam a compreender a força dessa ideia. Montadas com de três a cinco retângulos concêntri-

cos, essas mandalas, juntas com os Sutras que orientam a meditação sobre elas, mostram, em suas bordas, seres humanos comuns, atormentados por alguns demônios. Esses demônios, na realidade diversas faces ou manifestações daquilo que os católicos chamam de sete pecados capitais, existem em nós na forma de desejos ou forças internas, que nos impulsionam em determinada direção ou na busca de determinado objetivo ou objeto. A meditação nessa primeira borda almeja facilitar o reconhecimento e, portanto, o combate dessa manifestação em nós. A ideia das diversas faces é a de que nem sempre um "demônio" como esse se manifesta com sua verdadeira face. Por exemplo: uma pessoa vem a nós pedir auxílio com determinada questão. Respondemos rispidamente, humilhando o outro, como se fôssemos vítimas do demônio da ira ou da vaidade. Na realidade, essa pode ser uma face do demônio da preguiça agindo com outra aparência. Daí, talvez, a afirmação de Carl Jung, segundo a qual "tudo que nos irrita nos outros pode nos levar a um entendimento de nós mesmos".

Presos nessa esfera, somos vítimas de nós mesmos, de nossos defeitos e fraquezas. Atormentados por nossos desejos mais rasos, não temos força e autodisciplina para buscar uma vida mais plena de sentido e realizações. Sem esse exercício, não saímos dessa rota. Sem ele, temos dificuldades incontornáveis com a ética. Não é possível ser ético sem exercer a renúncia. A capacidade de renúncia está no centro da ética. Quem não renuncia à traição, à mentira, ao prazer acima de tudo, ao egoísmo, não é confiável nem está pronto para compreender as lutas internas que precisamos travar para ser quem gostaríamos de ser e para apoiar os outros a ser quem podem ser. No próximo retângulo, mais próximo do centro, vemos figuras humanas maiores, o que conota maior desenvolvimento espiritual. São os Bodhisattvas, grosseiramente traduzível por "demônios convertidos". São pessoas que, tendo superado as restrições do primeiro círculo, percebem a grandeza da iluminação – representada no centro da mandala por Buda sentado na posição de lótus e com a flor de lótus totalmente aberta nas mãos, o que conota conhecimento perfeito e completo –, mas que o caminho para a iluminação não é individual ou solitário. É necessário auxiliar aqueles que estão mais longe do centro a encontrar o caminho da iluminação ou do aperfeiçoamento espiritual. Essa é a base da verdadeira caridade e da mais profunda solidariedade. Os Bodhisattvas nos ajudam a compreender a natureza daquilo que no Japão se percebe como liderança. O indivíduo capaz de se sacrificar por uma causa coletiva leva o grupo a resultados por meio do desenvolvimento das pessoas.

Ao contrário do que poderíamos imaginar em uma leitura psicanalítica da mandala, seu objetivo não é aniquilar ou reprimir um desejo, mas usar a força deste para superá-lo. Compreendendo o desejo como manifestação da fraqueza humana, os Sutras apontam para ele como uma forma de servidão. Não a servidão imposta de fora, de um ser humano sobre outro, mas da prisão em um círculo de miséria que nos leva a gastar nossa preciosa energia vital lutando por mais poder, mais influência, um carro mais bonito, uma comida mais gostosa ou por mais uma conquista sexual. A falta de consciência de como um desejo atua em nós dá a ele imensa força. Atormentados por

um desejo, não controlamos o pensamento, que insiste em ir para ele. Não somos livres para ser quem gostaríamos de ser se tivéssemos força e autodisciplina para refletir, decidir e agir como realmente gostaríamos de fazer a partir de uma decisão de nossa consciência. A consciência de como ele age nos ajuda a decidir se o que estamos desejando naquele momento é o que realmente queremos. A verdadeira liberdade, portanto, não é a liberdade de escolha, que nos mantém presos nesse círculo, mas a liberdade em relação ao desejo – quando deixamos de desejar, canalizamos aquela energia vital para aquilo que realmente queremos se conscientes dos desafios do desenvolvimento espiritual. Esse mínimo de desenvolvimento espiritual é necessário para a formação da verdadeira liderança, inspirada não pelo pobre círculo do desejo, e, portanto, capaz de lutar por transformar os outros em meios para sua realização, mas por causas maiores e mais nobres. Ela é também a fonte da pureza de intenções e do coração despojado necessário para dedicar-se a causas, e não a objetos. Essa é uma das interpretações inspiradas na busca da espiritualidade, que nos ajuda a compreender a natureza da motivação do líder, da qual falamos no início do capítulo. Portanto, a pureza de coração e de intenções da qual fala a lenda do Rei Arthur não significa, obviamente, uma opção tola e ingênua, portanto frágil, como ponto de partida para o exercício da liderança, mas uma pureza que é fruto de **virtudes cultivadas**, decisões iluminadas por um estado mais elevado de consciência, por trás das quais há sempre um sujeito que faz escolhas baseadas em valores.

LIDERANÇA E ESPIRITUALIDADE

É no domínio da teologia, dos estudos sobre a espiritualidade, que encontramos o caminho para a compreensão dos aspectos da liderança que não são capturáveis por uma lógica científica. Se olharmos para o mercado sem o viés da ciência econômica, do marketing, da gestão, seremos capazes de perceber que mercado é um local físico ou virtual onde pessoas interagem, criando relações, organizações e instituições que permitem não só sua existência econômica, mas também física, psicológica, emocional e cultural. O fenômeno mais amplo e mais claramente perceptível do mercado é que nele se dão relações de troca, de diferentes naturezas, entre seres humanos. Cada uma das ciências busca isolar um aspecto dessas relações como base para a elaboração de suas teorias, mas nenhuma consegue abordar o ser humano como um ser em relação ao seu todo. É a teologia que faz esse esforço.

A liderança capaz de produzir os sentimentos de entusiasmo, pertencimento, participação, em projetos de forma integral, em que a dimensão ética, moral, emocional, cultural e estética se desvela de forma interligada, é aquela capaz de produzir o cultivo de uma experiência contaminada por uma Presença, não física, divina, que traz efeitos de paz, alegria, sensação de acolhida e plenitude, que abrem espaço para que as pessoas que com ela participam da vida no trabalho descubram em si potenciais que elas mesmas não conheciam. Ao longo da condução das tarefas, esse tipo de liderança

é capaz de produzir o reavivamento constante dessa experiência, fonte sempre renovada de energia, uma forma de alimento da alma que aumenta a força da adesão a um projeto que, em si, se apresenta como um caminho, no sentido metafísico do termo, que, se percorrido, desvela o que há de melhor nas pessoas.

O curioso é que o faz ao abrir caminhos para a vivência da característica central da vida no Espírito, que é marcada por autoconsciência e por linguagens que exprimem essa autoconsciência, sejam elas verbais, não verbais, artísticas, intelectuais ou de realizações profissionais. Ela reativa os fundamentos da vida comunitária, em que a ética da colaboração e do cuidado estão presentes a cada ação.

A respeito da linguagem, sabemos que em seu núcleo está a capacidade humana de simbolizar. Símbolo é o resultante de um esforço por pensar e comunicar, por meio do qual os seres humanos produzem a vida em sociedade. O símbolo tem uma base material (na língua falada é o som, no texto é a letra escrita e na arte é o desenho) que tem por função ser o meio físico através do qual a subjetividade de uma pessoa encontra meios de externalizar-se para ser comunicada a outra. Para nos comunicarmos, é fundamental partilhar uma base material por meio da qual possamos transmitir o que temos em nossa interioridade para que outro ser humano a possa captar por, pelo menos, um de seus sentidos. Os estudos em semiótica, a ciência geral dos signos, que estuda os fundamentos da comunicação humana, chama essa base material de significante. A palavra *trabalho*, por exemplo, tem essas letras com as quais a escrevemos aqui e um som correspondente. Mas o significado desse termo varia tremendamente. Pode ser o trabalho do artista, do intelectual, do líder fundador de uma organização: criativo, fonte de vida e transformador do mundo, ou o trabalho do escravo: fonte de sofrimento, aniquilamento das potencialidades humanas e da ética. Esse conteúdo simbólico do termo é chamado significado. Um símbolo, portanto, é uma junção de significante e significado que, juntos, permitem o compartilhamento do sentido do termo e o fluxo ordenado da comunicação. O significado preciso que o termo terá para os membros daquela comunidade será fixado no tempo, conforme o grupo o usa para pensar, para refletir sobre a própria experiência, para estruturar seu processo decisório, para sentir. Cada vez que um grupo usa um termo em um contexto de interação continuada, forma uma cultura desse grupo. Cultura é a forma partilhada de classificar os objetos e as experiências de compreensão do mundo, que se desenvolvem por meio da comunicação ao longo do fluxo da interação humana. Ela forma uma gramática simbólica que organiza a percepção do mundo e a interação sobre ele. É ela que auxiliará os membros a compreenderem uns aos outros com maior facilidade e a encontrarem formas de agir em conjunto. Essa é a função fundamental do líder: encontrar uma linguagem por meio da qual os membros do grupo possam produzir formas de entendimento e cooperação. É nesse sentido que podemos dizer que líderes formam culturas. Em uma empresa em que se acredita nas pessoas, se valoriza sua diversidade e há um valor como norte das interações, constrói-se o contexto capacitante dentro do qual a excelência das equipes pode ser produzida. Nesse sentido, as línguas

são todas resultantes desse processo histórico por meio do qual produzimos palavras para pensar e agir em conjunto.

Leonardo Boff começa seu livro *O despertar da águia* com algumas considerações interessantes sobre a questão do símbolo. Buscando sua origem, ele diz que os termos sim-bólico e dia-bólico são antônimos. Símbolo/simbólico provém de *symbállein* ou *symbállesthai*, que significa: lançar (*bállein*) junto (*syn*). O sentido é lançar as coisas de forma que permaneçam juntas. Em um processo complexo, completa ele, significa re-unir as realidades, congregá-las a partir de diferentes pontos e fazer convergir forças em um único feixe. O símbolo, portanto, união de significado com significante, torna possível, por meio da organização da linguagem, um mínimo de consenso necessário à participação ordenada. Ele dá origem a formas partilhadas de perceber que são a matéria-prima para a comunicação daí decorrente, tornando-a mediadora da dialética das intersubjetividades, fundadora das verdadeiras comunidades. Essa dialética ocorre conforme um indivíduo, em um processo de interação continuada com outro, transforma-se e transforma o outro por meio da comunicação entre ambos. Pessoas que participam de uma organização de excelência em inovação, por exemplo, aprendem, no tempo, conforme cooperam, que resultados excelentes se produzem por meio de processos estruturados. Desenvolvem, em conjunto, uma visão do que é isso: cada um apresentando, em um momento, sua visão e encontrando outros que enxergam diferente. Testam suas diferenças na prática, produzem alinhamentos e mantêm uma discordância natural e necessária ao diálogo e à interação continuados. Aprendem que aprimorar processos é importante para mantê-los produtivos e entendem mérito como a capacidade de propor inovações, incrementais ou por ruptura, que garantam a flexibilidade e o dinamismo da organização. Passam a ter entendimento compartilhado sobre o que é um processo, um procedimento, o que é excelência e o que é mérito. Isso garante a comunicação eficaz e organiza o processo de recrutamento, seleção, promoção e demissão da empresa, garantindo que seus membros partilhem dessa maneira de ver a organização e o trabalho dentro dela.

Em contextos abertos para a excelência, o vínculo entre as pessoas se forma porque a ética permite que divergências ocorram de forma salutar, sem destruir o respeito e preservando espaço para o gozo estético: a satisfação e a felicidade profundas que experimentamos quando podemos produzir o belo, sendo este uma forma melhor de trabalhar, de proceder, uma solução brilhante, a solução de problemas recorrentes, dentre outros, participando da construção de algo melhor. Os estudos em antropologia e neurologia apontam cada vez mais para a conclusão de que o ser humano nasce com propensão natural para a ética e para a moral, assim como nasce com propensão natural para a linguagem. A estética, que se confunde com ética de inúmeras formas, refere-se a essa capacidade humana para criar e para ter preferência pelo belo. Bom e belo confundem-se na cultura e no universo da emoção. A negação da possibilidade de produzir e usufruir do belo é uma forma de violência. Não há ética onde não há possibilidade de vivência estética. Como a estética está diretamente relacionada à mo-

tivação e ao entusiasmo, não há motivação verdadeira onde essa dimensão humana é reprimida.[1]

Desse significado originário de símbolo derivaram-se outros, com o símbolo como sinal de distinção, símbolo de fé etc. Já dia-bólico provém de *dia-bállein*. Literalmente, significa: lançar para longe, de forma desagregada e sem direção; jogar fora de qualquer jeito. Diabólico, portanto, é o oposto de simbólico. É tudo o que desconcerta, desune, separa e opõe. A vida social e pessoal é urdida pela dimensão simbólica e diabólica: amores, solidariedade, uniões e convergências, por um lado, e inimizades, ódios, impiedades, desuniões e divergências por outro. Em termos de comunicação e linguagem, choques culturais produzem esse tipo de movimento de conflito e separação. O impacto disso na vida humana é conhecido: o caos e a desordem aumentam a desconfiança e, consequentemente, o custo de transação entre as pessoas. Isso inibe o desejo de cooperação e a solidariedade na busca de soluções complexas e dificulta a construção de contextos nos quais a interdependência pode produzir inteligência competitiva e inovação. Por exemplo, o indivíduo da organização citada passa agora por um processo de fusão, no qual a empresa é comprada por outra com foco em resultado individual e financeiro de curto prazo. Processos passam a ser vistos como obstáculos aos resultados e aos procedimentos, como perda de tempo. As equipes, antes vistas como fonte de excelência, dão lugar à competição individual. O que vale e o que não vale? O quanto valem as competências anteriores? Como é possível cooperar nesse novo ambiente? O que eram certezas agora são dúvidas. Onde havia confiança agora há temor e suspeita. Onde havia vínculos de amizade e pertencimento há agora competição. As pessoas passam a agir por instinto de defesa e agressão. Stress e sofrimento vêm em consequência. Os membros da empresa compradora, que acreditam que o resultado deve ser obtido pela competição individual, com foco em resultado de curto prazo, não entendem o sofrimento dos membros da outra cultura. Olham para eles como lentos e reativos. Ninguém enxerga seres humanos em processo de choque cultural. Enxergam-se nós e eles. Os bons e os maus. Os certos e os errados. Os ativos e os reativos.

A importância da linguagem não é superficial. O exercício da liderança ética, baseada em valores, encontra na linguagem sua possibilidade concreta de expressão e ação, pois só por meio dela constrói-se a consciência e a inter-relação, a intersubjetividade, a interdependência e a interconectividade, necessárias para que a conjunção das inteligências produza práticas e saberes capazes de dar respostas ao aumento da complexidade tecnológica, financeira, política e ambiental, que responda às demandas dos múltiplos *stakeholders* de uma organização, vinculando as potencialidades locais aos desafios globais. É por meio dessa linguagem que o líder trabalha na produção do consenso necessário entre as pessoas de sua equipe ou organização. Casos como o seguinte são frequentes, e nos servem como exemplo:

---

[1] MIGUELES, Carmen. *Responsabilidade Cultural*. Manuscrito para distribuição por meio digital pelo email: cmigueles@institutojuanmolinos.com.br.

Um líder, em posição gerencial de imensa complexidade, busca pessoas com excelente conhecimento técnico e experiência prática para montar sua equipe. No começo, cada uma das pessoas vem com uma visão própria sobre o que deve ser a excelência de sua tarefa e como devem agir. São necessárias conversas para produzir o alinhamento necessário à ação. Um dos subordinados, vindo da área acadêmica, imediatamente aprecia o estilo delegador do líder. Vindo de uma cultura de trabalho em que a excelência é individual e a padronização é extremamente prejudicial, acredita fortemente na importância da autonomia de pessoas excelentes na busca de resultado. Não acredita em hierarquias. Outro membro da equipe, oriundo da tradição de uma escola militar de Engenharia e com experiência prévia nas Forças Armadas, vê tamanho grau de delegação com temor e desconfiança. É a experiência compartilhada de solução de problemas dentro do modelo proposto pelo líder que permite o alinhamento de formas de estruturar a cooperação interna. É nesse processo que o reconhecimento do valor do líder se dá: à medida que as soluções de integração que ele propõe e o tipo de articulação que ele cria para sua equipe se provam um excelente caminho para o atingimento de resultados reconhecidos como válidos por indivíduos isolados e pelo time como um todo. Ele constrói sua legitimidade nesse diálogo, no qual os paradigmas anteriores podem ser repensados e dar lugar a uma nova maneira de pensar e trabalhar. Ele só poderá ser considerado um líder quando houver reconhecimento, por parte dessa equipe, de sua competência como tal. Como os seres humanos não são páginas em branco nas quais se pode escrever, e dado que o que define liderança é a função de subordinação, só quando os membros da equipe reconhecem alguém como líder é que a liderança está legitimada e reconhecida. Apenas quando houver o reconhecimento de que sua forma de trabalhar é superior aos paradigmas individuais anteriores é que ela estará consolidada. O único recurso do líder para construir essa relação é a linguagem: verbal e não verbal. É com base nela também que o líder aumenta o domínio do simbólico, e de tudo aquilo que produz, e combate o processo diabólico, que desune e destrói.

A ação com base em papéis e em funções está mais próxima da segunda dimensão. A que desune. Como representação, traz o apego a prescrições de ação rígidas e limitadas em si. Como no teatro, o papel representado pouco tem a ver com o que o ator é. Representar e ser são coisas distintas. Todo o relacionamento baseado em funções e papéis não produz vínculos para além do momento da encenação. Qualquer esforço por tentar fazer um ser humano ser reduzido às prescrições ou exigências da função ou do papel para além daquilo que é minimamente necessário para a execução da atividade é, na realidade, um esforço por reduzir o ser humano a uma prescrição de ideal criada por outro ser humano a partir de toda sua limitação e seu desejo de controle. Presas a essas situações, as pessoas tendem a ficar burocráticas, a ver as coisas de forma isolada, a manter o foco nas atividades presentes, naquilo que é imperativo executar em uma sequência de ações de pouco valor e sentido. Os líderes normalmente têm foco no valor, simbólico e relacional, daquilo que precisa ser alcançado a partir da

busca da excelência individual de cada um, em sua singularidade e diversidade. Esse foco transforma a função e o papel em meios para um fim maior, dotando-os de razão e sentido para além daquilo que a observação pontual permite ver. Desse modo, liderança é o contrário do poder formal, pois o desejo do líder não é por dominar, controlar, manipular ou normatizar. É, antes, por permitir a expressão mais livre do ser que, ao compartilhar uma visão com outro, descobre em si novas possibilidades de ser. A visão do sentido dá outro norte às normas e prescrições burocráticas, que passam a ser vistas como meios para um fim maior. O sentido em si já alarga a complexidade da ação do subordinado, que extrapola os limites rígidos das prescrições de cargo e função a cada vez que o objetivo mais nobre do trabalho, o valor que ele produz, assim o demandar. No exercício do papel e da função por si, na submissão à norma e à regra, há inúmeras formas de produção do "não ser". É a negação da relação em nome da execução mecânica e fria de uma atividade em que a inteligência e a criatividade do ser humano, bem como sua potencialidade de desvelar-se em uma relação, interessam muito pouco.

Há hoje inúmeras formas de produção do "não ser": muitas empresas esperam que, por meio da cultura e dos "valores compartilhados", definidos no topo como a "cultura da organização", sua versão oficial em relação à qual qualquer outra versão é falsa, as pessoas consigam produzir mais e melhor sem se tornarem mais e melhores. Conclamar e convidar para a ação é um verbo: produzir, conseguir, melhorar, ser, mudar, semear, colher, viver, crescer. O verbo é vivo e permite o desvelar de inúmeras possibilidades e o desenvolvimento da interdependência, por meio da qual as diferenças se completam e os seres humanos se desenvolvem como "seres com outros" no mundo. Só em contextos em que o desenvolvimento da interdependência é possível vemos as precondições para a inovação, gestão do conhecimento e desenvolvimento da inteligência competitiva das organizações. É o ser humano em ação. A prescrição de competências, os valores impostos e regras são o oposto. São limites para a ação. São formas de controle e redução das possibilidades de leitura inteligente dos contextos. Trabalhei, em outro texto, sobre a importância de se criar um contexto capacitante para que os indivíduos, a partir da tomada de consciência e da busca da autodisciplina, possam, ao aprimorar as normas e as regras, mesmo as teoricamente mais rígidas como as de segurança, saúde e meio ambiente, construir o caminho para a excelência individual e organizacional. Parte dessa experiência é relatada por J.R. Lafraia, parceiro nessa empreitada, nesta coletânea.[2]

Nesse tipo de contexto, a liderança enxerga de que forma a cultura se transforma em paradigma de pensamento e impede a mudança. Com uma filosofia ética aplicada à gestão, lidera a comunidade de empregados na busca por melhores formas de ver o mundo e atuar sobre ele. Muitas pessoas acreditam que culturas fortes com valores

[2] MIGUELES, Carmen; LAFRAIA, J.R. B. & COSTA, Gustavo. *Criando o hábito da excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

e crenças compartilhadas são um caminho para a excelência. A relação entre cultura e excelência é real, mas esse entendimento de cultura como valores e crenças compartilhadas e sua relação com a excelência é absolutamente falsa. Muitas empresas falam da importância dos empregados serem resilientes: tiram-lhes a oportunidade de indignar-se, propor mudanças e fazer uma análise crítica da organização, que permita sua evolução. Outras falam em delegação de responsabilidades e entendem isso como a construção de mecanismos e formas de cobrança por uma série de fatores de gestão sobre os quais o indivíduo isolado raramente tem controle. Criam expectativas sobre o desempenho que se transformam em base para controle sobre a tarefa específica e um resultado de curto prazo. A responsabilidade, nesse sentido, é uma tarefa a cumprir. A construção de expectativas em relação a alguém de forma limitada a um conjunto fechado de responsabilidades com foco em um resultado específico é uma tentativa de controle tão rígido quando aquele exercido pelo monitoramento das atividades ou por controle de funções e papéis. É a base para a avaliação limitada e limitante. Uma forma de reduzir a diversidade ao parâmetro de quem está no poder.

O líder constrói sua capacidade de ação por estabelecer relacionamentos em que as regras são apenas meios para a realização coordenada de algumas tarefas e não substituem a relação nem reduzem, mas, antes, ampliam, a necessidade de comunicação.

Uma questão que resta explicar é a coragem ou a falta de medo da liberdade que encontramos nos líderes. É uma fé que antecede a razão, pois, nos casos que observamos, o comportamento dos líderes não se explica apenas pela razão de suas escolhas. Não há dados e informações que permitam antecipar o curso dos eventos que determinadas escolhas geram. Na realidade, no ponto de partida de uma ação transformadora da liderança, o que há é uma proposta de mudança que desestabiliza o modo como uma organização opera, sem que seja possível vislumbrar de maneira clara e direta os resultados e uma intuição poderosa que dá suporte à coragem de fazê-lo.

A maioria das pessoas dá respostas que acreditam ser certas a partir do que aprenderam e, nesse sentido, estão presas às soluções passadas. A Resposta Viva, interação inteligente com o ambiente, é extremamente rara. A ruptura com as regras e os princípios aumenta a incerteza. Os paradigmas dão força às percepções e as percepções dão força às emoções. Rever o paradigma pressupõe uma grande capacidade de rever as próprias emoções.

Gestores que cobram responsabilidades e estão preocupados com a ampliação das expectativas do que os subordinados podem entregar estão, na realidade, tentando criar controles para limitar a faixa de probabilidades de ação dos subordinados e, portanto, criar certezas onde o cenário é de incertezas. Como, na realidade, a incerteza não está nos comportamentos, mas no ambiente e nas formas de relacionar-se com ele, criar parâmetros limitados de ação dos subordinados na realidade não reduz a incerteza, e, sim, as possibilidades criativas de se lidar com elas. Reduz as possibilidades de resposta inteligente e integrada ao ambiente, não amplia. Na cosmologia cristã, diz-se: "No princípio, era o Verbo. E o Verbo se fez Carne e habitou entre nós."

Por que tanta importância dado ao Verbo? O que é o Verbo? É, ao mesmo tempo, a sabedoria infinita de Deus e uma forma de ação, um convite à ação, pois verbo é movimento. O verbo, como palavra de Deus, amplia as possibilidades de ação e de vida, pois é a palavra viva. A palavra, resultante do processo simbólico, reduz o caos diabólico quando colocada em ação, respeitando a liberdade, o livre arbítrio e a autonomia como caminhos fundadores de comunidades em que a força do vínculo entre indivíduos está ancorada na ética. Ampliar as possibilidades de agir está relacionado à ampliação das possibilidades de ser. Essa ampliação depende de uma nova forma de solidariedade e de uma nova ética do respeito e do cuidado. Dada a complexidade crescente do ambiente em que as empresas operam, tentar controlar os comportamentos como forma de controlar o futuro evita o processo desejável e fundamental de transformação organizacional para ganhos em flexibilidade e adaptabilidade.

Com ferramentas que reduzem e controlam a diversidade (como métricas de avaliação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e outros) e com a criação de fortes expectativas sobre o resultado da ação do outro, o que se consegue produzir é medo, culpa, vergonha, ansiedade e conflitos negativos.

SOBRE O VERBO EM AÇÃO E O PODER

A questão da liderança é uma das dimensões do fenômeno mais amplo do poder. Em sociedades com histórico autoritário, como a nossa, o poder é pensado como algo que controla, limita e diminui. Mas esse é um aspecto periférico do fenômeno total, pois, como afirma Hannah Arendt, no núcleo da questão do poder está a capacidade humana de agir de forma coordenada. Essa ação coordenada é construída por meio de ações comunicativas, em que os valores de uma sociedade dão forma a mecanismos institucionais que garantam sua existência prática e a alocação de recursos para sua efetividade. Existem, na cultura de uma sociedade, inúmeras formas de tornar legítimo certo tipo de exercício de poder em detrimento de outro. Na cultura brasileira, temos fortes tendências autoritárias e centralizadoras, que inibem ou dificultam os movimentos de lideranças que constroem seu caminho a partir da inclusão dos subordinados.

Em uma era de complexidades, com a gestão do conhecimento como fonte de construção da inteligência competitiva das organizações, esse fator acaba funcionando com forte passivo intangível, reduzindo a capacidade de os outros fatores, materiais e humanos, produzirem valor. Mas o fato de, historicamente, como nação, termos construído uma cultura com vieses autoritários não significa que tenhamos que ceder ao fatalismo e achar que somos determinados por ela a produzir menos e pior. Na mesma cultura nacional temos uma série de outros elementos que são motores da competitividade, como a propensão à colaboração e à ação em rede, com alta sociabilidade, que podem atuar a nosso favor se conseguirmos criar organizações menos centralizadoras.

O QUE PODEMOS FAZER SEM OS LÍDERES, ESSAS PESSOAS EXCEPCIONAIS

Como diz Foucault, o fenômeno do poder não pode ser compreendido apenas em sua negatividade, como algo que diz não, que impede e controla. Poder não é uma coisa, é uma relação. Quando, enquanto relação, for construído para remover barreiras históricas e abrir as portas para o futuro, é capaz de alocar recursos e incentivos nessa direção. O poder é um fenômeno persistente no tempo, exatamente por sua dimensão que diz sim, possibilita, empodera e cria os contextos organizados dentro dos quais a ação humana ganha potência e impulso criador. É nesse sentido que podemos compreender a importância de pertencer a grupos e organizações para ter sentido em nossa ação e capacidade transformadora do mundo. Isolados, podemos muito pouco. É por meio das interações sociais que produzimos. Na sociedade contemporânea, as organizações são os meios privilegiados para organizar essa interação e é por meio delas que criamos a ciência, a tecnologia, a educação, que lutamos contra os males que nós mesmos criamos, defendendo os inocentes com sistemas judiciários organizados e o meio ambiente por meio de políticas públicas, ONGs e programas de responsabilidade social. A questão da espiritualidade se revela especialmente nessa dimensão coletiva da organização humana. Na dimensão coletiva, pode-se permitir que cada membro seja cocriador do valor final que a organização produz e corresponsável pelo aprimoramento individual e coletivo, ou apenas um instrumento de produção a serviço dos interesses de terceiros, gestores ou acionistas. Isolados, produzimos apenas discursos que se perdem no ar. É nesse sentido que se torna importante compreender de que forma o poder diz sim, ressaltando essa dimensão criativa e transformadora, e de que forma diz não, ressaltando sua dimensão limitante e castradora da criatividade humana. Nas organizações, o poder que diz sim é aquele que constrói as bases para a construção de ativos intangíveis.

Com essa consciência, é possível criar os mecanismos de governança que abram caminho para esse tipo de ação e criar os meios para que as organizações tenham esses espaços de forma institucionalizada, garantindo a continuidade dos contextos capacitantes, mesmo sem a presença de pessoas excepcionais.

LIDERANÇA E GESTÃO INTEGRADA DE ATIVOS INTANGÍVEIS

Muito da literatura em gestão fala sobre os ativos intangíveis: como produzi-los, retê-los e mensurá-los. São muitos esforços empreendidos nessa direção ao longo dos últimos anos, sem que tenhamos conseguido evoluir de forma correspondente aos esforços que foram empregados. Um erro clássico nesses estudos, me parece, é a "coisificação" dos intangíveis. É sua leitura isolada na relação custo-benefício direto. Um ativo intangível é fundamentalmente diferente de um ativo tangível porque, ao contrário desse, só produz caso exista um conjunto de relações que lhe dê as condições

de produção de valor. Ao tratar o intangível como coisa e ignorar sua dimensão de relação fica impossível avaliá-lo como promessa de produção de valor ou como promessa de entrega de valor futuro.

A dimensão de relação entre pessoas, pouco estudada nas organizações por uma perspectiva aberta e dinâmica, é o que constrói os vínculos que dão origem à maior ou menor lealdade a pessoas e organizações, à maior ou menor propensão ao risco, à maior ou menor tendência a alocar esforços e inteligência para remover barreiras e promover a coordenação com foco em resultados. A centralização do poder inibe a produção de vínculos horizontais e a construção de soluções fora do controle do gestor. Nesse caso, é possível imaginar que um empregado tecnicamente muito competente veja um equipamento caríssimo sendo mal utilizado. Ele enxerga as competências em sua equipe para resolver o problema, mas precisa de esforços integrados de vários membros, cooperando por alguns dias, para construir a solução definitiva. O chefe não ouve sua sugestão: acha que tem coisas mais urgentes a fazer, como atender às demandas de curto prazo de seu chefe imediato, que, pela distância, não enxerga as oportunidades com a solução proposta. A solução para o problema vai sendo continuamente adiada, pois aquele que tem a solução não tem acesso aos recursos materiais (tempo, por exemplo, que nas organizações custa dinheiro) e (ou) políticos (capacidade de exercer influência, preso como está na base da hierarquia e sem o direito de impor uma agenda de melhoria e solução de problemas estruturais). Sua posição não lhe dá direitos comunicativos, ou seja, a possibilidade de pôr o tema em pauta de forma estruturada e expor os ganhos com sua alternativa de solução. Os dias, meses e anos se passam com oportunidades como essa desperdiçadas, e com a organização falando sobre a importância de inovar, sobre a importância do capital humano e sobre a importância da gestão do conhecimento, sem perceber que seu modelo gerencial impede a gestão desses fatores.

Para os empregados nessa situação, todas as oportunidades de gozo estético, de produzir a beleza de soluções, da inovação, de agir em seu melhor e regozijar-se com isso são podadas, e a organização investe em programas de "motivação" das pessoas, imaginando, erroneamente, que se as pessoas executarem melhor as tarefas de sempre, o resultado organizacional será, consequentemente, bem melhor.

O PODER QUE DIZ SIM

A liderança é fundamental para levar o potencial ao fato, pois, ao mesmo tempo em que integra e alinha, reduzindo custos de transação entre os indivíduos, constrói o caminho para o sucesso porque abre mão do poder burocrático tradicional e utiliza a autoridade do cargo para exercer a orquestração das competências. Em termos organizacionais, é precisamente essa dimensão de poder que nos permite compreender os processos de integração das ações capazes de produzir valor para os *stakeholders*. Compreendido isso, podemos partir para a ação nessa direção.

SOBRE O PODER QUE DIZ NÃO. UM BREVE CASO

A descrição de um caso recente, da falência de uma universidade privada tradicional, nos permite visualizar, de forma concreta, o funcionamento do poder que diz não. A universidade em questão era conhecida, de excelência em algumas áreas e bem localizada. O acirramento da concorrência entre as instituições de ensino superior, somado a problemas gerenciais, acabou por inviabilizar um projeto educacional que tinha todo o potencial para atender aos interesses de múltiplos *stakeholders*, gerando valor e oportunidade significativa para boa fatia deles. Na década de 1990, a universidade começa a apresentar problemas. A redução no número de alunos e a dificuldade de se construir percepção de valor no mercado para a excelência do ensino que ministrava, somada ao encolhimento das verbas governamentais para programas de extensão e pesquisa, dão origem a um círculo vicioso no qual perdas em algumas áreas geram passivos que drenam recursos das áreas mais rentáveis. Nesse cenário, inúmeros grupos de professores, muitos deles mestres e doutores, com excelente formação e experiência em consultoria, se reuniam por conta própria para pensar soluções. Em vão, ofereciam auxílio na forma de propostas de inovação e de aprimoramento de gestão. O topo da organização não parecia capaz de compreender a importância do esforço coletivo para a retomada da estabilidade e do crescimento da organização e, isolado, continuava a pedir sacrifícios em nome de uma causa que, a cada dia que passava, todos viam como perdida, a não ser que uma nova abordagem pudesse ser dada ao problema. A solução para a crise era pensada no topo e comunicada à base, professores e funcionários, que era tratada como meio para os fins para os quais a universidade havia sido criada. Eles eram os executores da missão, e não construtores de novos caminhos por meio dos quais a missão poderia ser realizada. O resultado, como era de se esperar, foi triste. Pouco a pouco, os talentos debandavam, e o que poderia ter sido uma comunidade a serviço de uma missão acabou por se transformar em um exército de ressentidos, incapazes de exercer seu talento, e sem fé na capacidade da organização de cumprir a missão a que se propunha.

A VIDA SEM OS LÍDERES: O CAMINHO PARA A LIDERANÇA COMPARTILHADA

O estudo da liderança não pode nos conduzir à conclusão de que sem pessoas absolutamente excepcionais estamos fadados à paralisia e à falta de visão. Na realidade, é o contrário: ao compreender como grandes líderes alcançam seus resultados, podemos refletir sobre como fazê-lo em sua ausência.

No caso de fusões entre empresas, o dano da ausência de liderança pode ser percebido com grande clareza, portanto vale a pena olhar para essa questão para refletir sobre alternativas organizacionais que auxiliam a comunidade de pessoas em questão a atingir resultados excelentes mesmo na ausência de pessoas com capacidade extraordinária. Nesse momento, aumenta a desorganização das bases para o entendimento

e ação, pois o choque de culturas reduz a capacidade de o processo simbólico (como vimos anteriormente) produzir entendimento compartilhado sobre a realidade e reduzir a entropia dos processos comunicativos. A falta de entendimento compartilhado aumenta os riscos para os indivíduos, que não sabem, naquele contexto, qual é o curso de ação mais adequado para aumentar as chances de manter-se no emprego e (ou) aumentar as chances de ascensão. A informação imperfeita e assimétrica entre os membros das duas culturas é fonte de desconfiança e temor. Um grupo não sabe qual é o grau de coesão interna do outro grupo, qual é a força do vínculo entre indivíduos, qual é a capacidade de sua organização para abocanhar os cargos de poder, o que a cultura do outro grupo ensina como comportamento meritocrático, o que é resultado a ser atingido e qual é o caminho para se chegar a ele, dentre outras coisas. As zonas de incerteza e ambiguidade aumentam para além do que é possível os indivíduos tolerarem sem grande stress.

Em muitas fusões e aquisições, o grupo que assume o comando tenta resolver a situação ao tomar decisões com a maior velocidade possível, a fim de resolver aquilo que enxerga como ambiguidades perigosas. Este tenta definir logo quem fica com que cargo e qual deve ser a estrutura definitiva. O resultado é que, sabendo disso, o conjunto dos empregados acaba por devotar sua energia a observar o processo político que leva ao processo decisório e a criar estratégias de alianças (para chegar ao poder ou manter o emprego) ou resistência (quando fica claro que membros do grupo comprado, por exemplo, serão objeto de cortes de pessoal). No período de maior tensão, poucos são aqueles devotados à construção de sinergias verdadeiras e soluções para o futuro da empresa. O foco no curto prazo reduz a racionalidade administrativa e a politização da gestão aumenta a chance de lutas internas. A guerra pelo poder leva ao emprego de várias armas que vão desde a simples recusa a cooperar até as estratégias ostensivas de combate a um grupo e seus aliados. As organizações tendem a perder resultado econômico nos curto e médio prazos e a criar cicatrizes que perduram por anos. Líderes organizam esse processo de forma quase instintiva e evitam muitas dessas perdas.

A ação contrária, de quem está no poder, pode ser descrita como a ação do narcisista, aquele que afasta de si qualquer coisa que manche sua autoimagem de perfeição e seu delírio de onipotência, afastando de si tudo o que o desafia e que demonstra seu limite. No delírio de poder e perfeição, isola-se de tudo o que é diferente de si mesmo e tenta impor sua verdade sobre o conjunto. Esse tipo de antiliderança, por impossibilitar o exercício da interdependência e da liderança compartilhada, é o maior inimigo das organizações que aprendem e mudam de maneira flexível e integrada. Infelizmente, em situações de forte instabilidade e grande complexidade, é normalmente esse tipo que fica em alta, pois vende a imagem de que é capaz de resolver problemas sozinho e resolver as ambiguidades graças a uma excepcional capacidade de decisão.

Mas é possível proceder com a análise fria dessa situação, compreender que o choque cultural e as tensões políticas são naturais nesse momento e elaborar um plano ético e

realista para lidar com a situação. A batalha por cargos e posições ocorre porque a maioria das pessoas tende a olhar para o mundo de maneira negativa. Se duas grandes estruturas estão se unindo, os cargos de topo devem se fundir e haverá espaço para menos gente. A busca de sinergia significa corte e redução de gastos. Portanto, as perdas para algumas pessoas serão inevitáveis e a estratégia individual adequada é competitiva: é hora de lutar por uma fatia de um bolo pronto, fixo e terminado. A perspectiva otimista, própria dos líderes, é inversa: quando duas grandes estruturas se fundem, as oportunidades de inovação e expansão por novos mercados aumentam de maneira maior do que a imaginada: as duas culturas anteriores são fonte de soluções diferentes. Ambas produziram soluções próprias de crescimento e adaptação aos mercados, que garantiram seu crescimento e sua existência até o momento da fusão. Ambas têm talentos e formas de operar que, se bem geridas, podem criar o novo. O primeiro passo seria estruturar a visão de futuro: qual é o potencial dessa nova, imensa empresa? Como ela pode entrar em novos mercados? Como pode melhorar a segmentação em marketing? Como os talentos que ambas as empresas levaram anos para recrutar, treinar e aprimorar podem ajudar nesse grande projeto? Se tenho dois diretores de marketing, egressos das duas estruturas anteriores, posso dividi-los em diretor de negócios e mercados atuais e diretor de novos negócios e mercados futuros? Um deles com a incumbência de produzir a sinergia entre o que existe hoje e o outro com a incumbência de recrutar talentos internamente para a expansão? E os dois diretores de produção: Pode um cuidar da integração e de todos os fatores de excelência em gestão e o outro, da criação de uma estrutura de produção ágil e flexível capaz de testar as novas soluções em marketing, forças-tarefa voltadas para a descoberta de novas maneiras de produzir para enfrentar os desafios futuros, tratar dessa experiência de fusão como base para outras, mais bem-sucedidas, que permitam atuar em diferentes países e culturas sem perdas?

Com esse tipo de abordagem, a retenção de talentos e a construção de processos de cooperação e confiança podem ser instaladas antes do caos próprio desse tipo de situação, promovendo o domínio do simbólico e combatendo o domínio do diabólico, com todas as suas consequências para a vida econômica e social, tratando todos como cocriadores da nova, grande, empresa, e não como soldados mercenários que lutam pelo espólio de guerra e recebem pela capacidade de superar os outros na luta nem sempre limpa. O que é necessário para isso? Acionistas que compreendam que os ganhos de médio e longo prazos, construídos por meio da cooperação, da confiança e do entendimento, superam em muito os da economia de curto prazo, com produção de sinergias garantidas de forma precipitada e em meio a fortes disputas de poder e resistência, e que contratem gestores bem intencionados e que podem usar as melhores ferramentas de gestão, planejamento estratégico, estudos de cenário, marketing e finanças para construir o caminho para esse futuro – incluindo as pessoas, seu conhecimento, sua inteligência e sua boa vontade para cooperar não como "recursos humanos" ou como "capital humano", mas como aliadas capazes de construir a empresa de excelência que trará resultados para todos os *stakeholders*.

Esses aliados são seres racionais, inteligentes e capazes, e que, portanto, não caem em truques tolos voltados para motivá-los ou engajá-los. Engajam-se e motivam-se por visões de futuro possíveis, para as quais decidem cooperar porque são racionais, inteligentes e porque vale à pena. Como seres humanos, descobrem como dar o melhor em relacionamentos sociais saudáveis, éticos e transparentes, em que podem cooperar com outros seres humanos porque isso faz muito sentido.

Isso não é verdade apenas em casos de fusão. O princípio do caos, da desordem e da competição predatória é presença constante na vida humana em sociedade. Combatê-los pode (e deve) ser um projeto coletivo, construído por meio de valores, pois é isso que garante a sustentabilidade das organizações e que o trabalho dará frutos no futuro. A busca pela liderança baseada em valores não é, e não pode ser, a busca por indivíduos extraordinários e excepcionais, desses que nascem um em cada milhão de seres humanos, mas a busca de um pacto ético, fundador da vida social produtiva, em que o poder diz sim, pois organiza os meios e os recursos para que o maior número de pessoas possa cooperar dando seu melhor. É a busca por contextos em que cada um possa exercer seu papel na construção de um futuro melhor, com autonomia e liberdade, bases para que a diversidade pavimente o caminho para a sustentabilidade, de forma mais inclusiva e inteligente. O que pode ser feito por meio da liderança baseada em valores pode também ser feito por meio de novos mecanismos de governança, que garantam a autonomia, a liberdade e a construção da interdependência por meio de valores e por uma ética do cuidado.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *On Violence*. Nova York: Harcourt, Brace & Woods ed, 1970.

_____ *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

BOFF, Leonardo. *A Águia e a Galinha. O Dia-bólico e o Sim-bólico na Construção da Realidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

CAPÍTULO 3

A LIDERANÇA EFICAZ – CONTEXTO BRASILEIRO

MARCO TULIO ZANINI

INTRODUÇÃO

Neste capítulo proponho uma reflexão sobre o exercício e o desenvolvimento de lideranças nas empresas que operam no ambiente institucional-cultural brasileiro. Para tanto, proponho definir liderança como um tipo de exercício de poder que promove não somente os interesses pessoais de um único indivíduo, o líder, mas também os interesses de um grupo, por meio de situações percebidas como mutuamente benéficas. Essa forma de poder emerge informalmente, pela confiança recíproca entre líder e liderados, não pela organização formal. Portanto, alguém só se torna líder aos olhos de seus liderados. O principal papel de um líder é ressignificar e criar sentido para o trabalho do grupo. Essa definição é útil, pois, frequentemente, definições de liderança excluem as relações de poder e os interesses pessoais, reduzindo a compreensão da ação humana.

Na prática, há certa resistência no discurso empresarial em acolher a ideia de que seus membros possuem interesses pessoais legítimos e que estes não precisam estar em escala de prioridade nem se assemelhar aos interesses organizacionais. Para melhor observarmos o fenômeno da liderança, devemos assumir que tanto o líder quanto seus liderados possuem interesses pessoais legítimos, e que sua ação é motivada por esses interesses dentro do contexto social em que ocorrem. Com isso, queremos dizer que, se por um lado, boa parte do comportamento humano pode ser explicada por uma ação premeditada e calculada, por outro, a racionalidade humana é limitada e socialmente construída. Indivíduos se relacionam dentro das empresas por laços materiais, afetivos, psicológicos e imaginários, pois vivem inseridos em um contexto social no qual interagem e constroem sua realidade, atribuindo sentido e significado a sua ação. Adotam estratégias pessoais para realizar suas conquistas em busca de poder e prestígio, e procuram calcular suas ações de forma a cumprirem seus objetivos pessoais.

É tarefa da gestão de pessoas, como função estratégica, a promoção do alinhamento dos interesses conflitantes, buscando aumentar o grau de motivação e comprometimento dos indivíduos, por meio de um sistema de incentivos baseado em mérito, ou seja, regular a distribuição de funções, recursos, reconhecimentos e recompensas proporcionais ao desempenho, especialização e perfil de cada membro da organização, de forma a alinhar a ação individual ao cumprimento dos objetivos organizacionais. No entanto, não basta a mera formalização de regras. De maneira complementar e informal, o principal agente promotor desse alinhamento é o líder.

Não é possível formar um líder deliberadamente, mas é possível criar as condições necessárias para que lideranças possam surgir de forma espontânea. Para que isso possa acontecer, é fundamental a existência de um *contexto capacitante*. Trata-se de precondição necessária para se estimular o bom exercício da liderança, de forma a motivar os esforços individuais em uma mesma direção, por meio da construção de sentido e significado para o trabalho coletivo. A criação do *contexto capacitante* é uma decisão que compete ao nível estratégico da organização. Concretiza-se por meio da implementação de mecanismos de gestão na empresa, que estimulam o exercício da liderança em seus diversos níveis hierárquicos. Nesse sentido, a liderança poderá se tornar competência organizacional distinta, resultado de um sistema de gestão que cria as precondições necessárias para incentivar o exercício dessa habilidade. Tal competência estará comprometida com a continuidade e a perenidade da organização.

Dessa forma, podemos compreender melhor por que desenvolver lideranças e que elementos críticos da gestão devem ser priorizados para o cumprimento dessa missão. Para as nossas reflexões, assumiremos como grande pano de fundo os dilemas apresentados pelo ambiente institucional e cultural no Brasil. Acredito que somente por meio de uma visão crítica sobre nossa cultura e formação institucional, que coordena informalmente boa parte das ações individuais dentro das empresas e define padrões de comportamento que se repetem ao longo do tempo, podemos investir com mais eficiência no desenvolvimento de lideranças.

POR UM MODELO BRASILEIRO DE LIDERANÇA

Não raramente, empresas que operam no Brasil, com grande contingente de empregados brasileiros, enviam seus executivos de primeira linha para estudar nas melhores escolas de negócios do exterior, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. Geralmente, o objetivo é incentivar o surgimento de lideranças com visão global ou contemplar um executivo com um benefício ou recompensa. Uma vez que grande parte das teorias administrativas, melhores práticas e dinâmica de negócios conhecidas no mundo ocidental nasceu nos Estados Unidos e nos países europeus, seus centros de pesquisa e ensino adquiriram reputação internacional ao longo dos anos e tornaram-se referência, passando a ser procurados por executivos de todo o mundo. Além disso, é cada vez mais evidente vivermos em uma economia globalizada

e interdependente, em que a internacionalização e a gestão da diversidade tornaram-se grandes desafios para as organizações. Não basta teorizar em seu próprio país de origem. A gestão da diversidade, presente no mundo dos negócios, solicita o conhecimento *in loco* do ambiente mais amplo em que os negócios ocorrem. Não podemos menosprezar ainda o aspecto relacional: a socialização de executivos brasileiros com estrangeiros, que permite momentos de compartilhamento de experiências e amplia as visões do mundo dos negócios. Assim, o formato dos programas para executivos nas escolas de negócios em todo o mundo geralmente privilegia essa dinâmica de troca e contato com a diferença, ou seja, não somente a aquisição do conhecimento teórico e o treinamento em processos de tomada de decisão, mas também a promoção da interação para o compartilhamento de melhores práticas, acompanhado de uma boa dose de entretenimento em salas de aula.

A experiência internacional é importante, porém não suficiente para a formação dos executivos que se dedicam à gestão de empresas no Brasil. Isso porque grande parte dos problemas da gestão de empresas no Brasil é doméstica. Têm sua origem em nossa própria cultura, na forma como entendemos o mundo e geramos padrões de comportamento que se repetem no cotidiano e ao longo do tempo. Tais problemas não deixam a prática da gestão no Brasil incólume e representam altos custos de coordenação e transação em nossas organizações. Esses custos assumem a forma mais comum de processos ineficientes, baixa motivação e satisfação dos empregados, comunicação deficiente, baixa eficiência na produtividade e grandes dificuldades para o exercício da autonomia nos níveis hierarquicamente inferiores para a promoção da flexibilidade organizacional. Na prática, representam uma grande barreira para a melhoria da gestão no Brasil. Certamente, isso afeta bastante nossa visão particular sobre o desempenho e o papel das lideranças nas organizações.

Aspectos muito particulares do modelo de gestão de empresas no Brasil apresentam características relevantes para a formação de lideranças. Como concluiu o antropólogo Geetz Hofstede, autor de um dos estudos mais relevantes sobre cultura comparada no mundo corporativo: culturas distintas dificultam demasiadamente a aplicação direta de modelos importados de gestão, geralmente concebidos sob uma lógica cultural muito particular de uma sociedade específica. Hofstede argumenta que metodologias gerenciais que se mostram eficientes em um país, sob uma lógica cultural distinta, não podem ser transferidas diretamente a outro contexto cultural sem observarmos suas implicações, como podem as tecnologias. Não raramente, metodologias importadas perdem sua credibilidade por não proverem resultados satisfatórios, o que passa a não justificar sua adoção. Isso ocorre com frequência na aplicação de ferramentas de gestão baseadas em modelos comportamentais. O autor conclui que muitas habilidades gerenciais aprendidas no exterior por estudantes e executivos de países mais pobres se provaram irrelevantes em seus contextos nacionais e que países que tiveram sucesso no desenvolvimento econômico foram justamente aqueles que desenvolveram suas próprias abordagens administrativas dentro de sua lógica cultural e institucional.

A cultura nos fornece as "lentes" pelas quais realizamos leituras simbólicas do mundo a nosso redor. Através dessa leitura simbólica, criamos nossos mitos, nos relacionamos e consumimos de maneira bastante peculiar. A cultura responde pela coordenação informal das organizações, podendo representar um ativo ou passivo intangível, dependendo de como é compreendida e gerida. Diferentes culturas atribuem valores distintos aos mesmos objetos. Apesar de sua natureza dinâmica, ela assegura certa estabilidade, reduzindo a incerteza e orientando os comportamentos. A cultura nos orienta sobre como agir no futuro com base em um padrão de comportamento presente adotado do passado. Nesse sentido, sua função é reduzir a incerteza do presente. Como comenta José Manuel Sánchez Ron em seu livro *El Siglo de La Ciência*: "A cultura não é somente uma herança do passado e uma manifestação do presente, senão também (...) *uma arma carregada de futuro*."[1]

Cultura pode ser compreendida como um instrumento de coordenação informal.[2] Orienta comportamentos e influencia a execução das tarefas organizacionais, por meio de hábitos e valores adotados, que por sua vez influenciam rotinas de trabalho e a forma como as pessoas enfrentam problemas e apresentam soluções em seu cotidiano. Analisando a cultura podemos identificar alguns dilemas relacionados a padrões de comportamento adotados que influenciam severamente a gestão das organizações no Brasil. O fato de os executivos brasileiros serem coadjuvantes nesse cenário dificulta a análise, pois coloca práticas do cotidiano dentro de certa "normalidade", o que dificulta a identificação de padrões de comportamentos a serem modificados. É buscando descortinar os dilemas de nossa cultura que iremos procurar definir um caminho crítico e eficaz para a formação de lideranças, e assim responder a pergunta: que liderança realmente nos interessa?

O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO BRASIL

Ao nível institucional, estudiosos observam que sociedades que apresentam em sua cultura normas e valores compartilhados fomentam a cooperação espontânea entre seus membros que, historicamente, formaram a base fundamental para o surgimento das grandes corporações privadas, agremiações e associações diversas.[3] A capacidade de associação espontânea institucionalizada, baseada nas relações de confiança percebidas pelos membros de uma sociedade, faz as pessoas reduzirem as incertezas do presente e confiarem umas nas outras, apostando em interações que produzam benefícios futuros. Com efeito, instituições sociais mais estáveis reduzem as incertezas futuras e asseguram benefícios mútuos, reforçando uma atmosfera de confiança para as interações ocorrerem dentro de uma sociedade de larga escala. Igualmente, a

[1] RON, José Manuel S. (2000), Capítulo 1, p. 25.
[2] Capítulo 3, Carmen Migueles, em Zanini (2009).
[3] Fukuyama (1996).

atmosfera de confiança assegura investimentos de longo prazo e a construção e manutenção do bem coletivo que, por sua vez, constituem-se aspectos relevantes para a sustentabilidade das sociedades. Assim, uma cultura, baseada em normas, valores e princípios de justiça compartilhados, produz riqueza a partir das repetidas interações baseadas em relações de confiança.

Essa é uma constatação dos estudos realizados pelo Banco Mundial. Em publicação recente (2005), essa organização ressalta a relevância da confiança institucionalizada para a formação do clima de investimentos de um país.[4] O clima de investimentos beneficia-se de um consenso social em favor de criar uma sociedade mais produtiva, na medida em que são consistentes as normas, os valores e as crenças sociais. Segundo esse estudo, o contexto social mais amplo em que empresas e governos estão inseridos pode influenciar severamente o clima de investimentos de um país de duas formas: a confiança entre os participantes do mercado e a confiança que os cidadãos depositam nas empresas e nos mercados. Redes de confiança podem conferir credibilidade às informações de mercado e influenciar suas políticas. Por outro lado, aspectos negativos, como a fragmentação dos valores de uma sociedade e desigualdades sociais, podem fomentar conflitos e incongruências, que acabam minando o clima de investimentos do país e, consequentemente, elevando seus custos de transação.

Um desses estudos conclui que *confiança* está entre um dos principais indicativos da riqueza de um país. Nações com menores níveis de confiança tendem à pobreza porque os habitantes se dedicam a um número muito pequeno de investimentos de longo prazo, que criam empregos e aumentam salários.[5] Segundo esse mesmo estudo, o Brasil é um dos países com menor índice de confiança. Relacionando níveis de confiança com a capacidade de criar um ambiente que estimule a inovação, outra pesquisa conduzida em vários países, pela escola de negócios Insead da França, buscou analisar outros aspectos, como instituições, políticas e capacidade humana, e conclui que o Brasil está entre os países com menor capacidade de estimular institucionalmente a inovação.

Por trás desses estudos estão as lentes pelas quais os indivíduos de uma sociedade enxergam o mundo ao redor, como um *jogo de soma zero*, que estabelece uma relação *ganha-perde* ou como um *jogo de soma não zero,* que estabelece uma relação *ganha-ganha*. Para que se estabeleça um *jogo de soma não zero*, em que todos possam partilhar benefícios mútuos e construir o bem coletivo, é necessária a promoção de uma mudança de consciência e, posteriormente, gerar normas sociais atreladas à realidade que assegurem novas condições de interação. Os valores que constroem o sentido de coletividade, o bem comum, despertam igualmente a capacidade de uma sociedade de construir o bem público e estabelecer ações sustentáveis que possam garantir a saúde dos negócios e das organizações. Em sociedades de baixa confiança, como no

[4] Banco Mundial, Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2005.
[5] KNACK, Stephen e ZAK, Paul J. (1998).

Brasil, regras ambíguas e o excesso da burocracia convivem com a falta de segurança, o descaso com o bem público, a prática da corrupção institucionalizada e a ação abusiva de organizações ilegais, aumentando sobremaneira os custos de transação e tornando tais sociedades extremamente ineficientes.

A estratégia racional dos indivíduos que aprendem a viver em sociedades de baixa confiança, sob maior incerteza e imprevisibilidade, é buscar agir no curto prazo. Uma vez que o futuro é imprevisível, o comportamento individual passa a privilegiar os ganhos imediatos porque é baixa a certeza da continuidade das relações que geram benefícios mútuos no futuro. Busca-se ganhar no curto prazo porque a continuidade das transações no longo prazo não está garantida institucionalmente.

DESIGUALDADE ONTOLÓGICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

No Brasil a gestão das organizações é fortemente influenciada pelos efeitos de cultura e formação institucional que, em sua história, perpetuaram profunda desigualdade social e econômica. Notavelmente, a percepção de desigualdade ontológica entre pessoas de diferentes níveis sociais influencia nossa sociedade com relação à igualdade de direitos, oportunidades e à percepção de justiça e meritocracia. Essa dimensão de nossa cultura aparece igualmente nas pesquisas de Hofstede.[6] Ao pesquisar as dimensões da cultura em vários países, dentre as quais a percepção de *distância de poder* (IDP – *índice de distância de poder*), seus resultados revelam que o Brasil é um dos países com maior IDP no mundo, equiparando-se ao regime de castas da Índia. Essa dimensão da cultura representa a medida do grau de aceitação de uma repartição desigual de poder por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país – *família, escola, comunidade*; portanto, é medida a partir do sistema de valores daqueles que têm menos poder nas sociedades.

Segundo Hofstede, sociedades com baixa distância de poder, como no caso da Alemanha e dos Estados Unidos, apresentam características distintas: pessoas parecem ser menos poderosas do que são, as mudanças de sistema político é realizada através da evolução das regras, é raro o uso de violência na política, a percepção de igualdade sustenta as bases de uma democracia participativa, há igualdade de renda, as religiões e sistemas filosóficos acentuam a igualdade, as ideologias reforçam a repartição de poder e teorias autóctones sobre gestão concentram-se no papel dos empregados. Ao contrário, sociedades com alta distância de poder, como no caso do Brasil, apresentam como características: pessoas com poder tratam de impressionar os demais, o poder baseia-se em laços pessoais, a forma de mudar o sistema é através da força ou do carisma, revoluções e violência são comuns, há desigualdade de renda, as religiões e os sistemas filosóficos acentuam a desigualdade, as ideologias políticas acentuam a luta pelo poder e teorias autóctones sobre gestão concentram-se no papel dos chefes.

---

[6] Hofstede (1996).

Nota-se que tais sociedades possuem a tendência de estimular o surgimento de líderes carismáticos e tiranos, que fazem uso discricionário do poder.

Como consequência, no Brasil, pessoas de diferentes níveis sociais percebem-se ontologicamente como desiguais, mesmo se desconsiderarmos sua situação hierárquica ou econômica. Nossa sociedade é marcada pela assimetria entre aqueles que possuem acesso a bens privados, como educação de qualidade, e os indivíduos privados de consciência e excluídos de seus direitos fundamentais. Ou seja, vivemos em um país de desigualdades acentuadas dificilmente revogáveis e, assim, percebemo-nos como desiguais, ainda que sob um vago discurso de igualdade e direitos comuns.

Os efeitos da distância de poder estão presentes em nossa sociedade de diversas formas. Isso pode ser bem ilustrado em nossas relações domésticas e na divisão social do trabalho e dos espaços. Uma dona de casa e uma empregada podem compartilhar o mesmo ambiente social, com horas de convívio no mesmo espaço físico ao longo de suas vidas, mas a forma como uma e outra se percebem é diferente, com atribuições sociais distintas. Tal divisão social de tarefas sempre reservou um espaço físico minúsculo e sem privilégios para os empregados. Por mais que, racionalmente, essas pessoas acreditem ter os mesmos direitos e deveres como cidadãos do mesmo país, sua percepção é de que o gozo de determinados privilégios decorre de sua situação social, e não apenas da diferença econômica. Ou seja, o berço define os privilégios de cada sujeito. Essa percepção de desigualdade de direitos e de injustiça diminui severamente a probabilidade de as pessoas confiarem umas nas outras. Nesse caso, não é o fator econômico que produz tamanha desigualdade, mas o fator social, isto é, como as pessoas se percebem, percebem seu espaço no mundo, percebem as outras pessoas e atribuem valor ao trabalho alheio.

Naturalmente essa dimensão também está refletida nas organizações e influencia a formação de um estilo brasileiro de gestão no Brasil, uma vez que as organizações não operam no vácuo, mas em um ambiente institucional mais amplo, permeado pelas relações sociais. Os membros da organização são, ao mesmo tempo, empregados e membros da sociedade. Assim, a mesma lógica do modelo brasileiro de gestão se aplica às sociedades de menor escala, como no caso das empresas.

Certamente, toda relação hierárquica opera determinada distância social, independentemente do ambiente institucional e cultural em que esteja inserida. A mesma hierarquia, que coordena e controla o trabalho humano, opera a distância social, criando identidades sociais divergentes e segregando por distribuição de recompensas, privilégios e poderes, de forma diferenciada. No entanto, quando hierarquias operam em ambientes institucionais e culturais caracterizados por alta distância de poder, as diferença sociais se acentuam sobremaneira.

Culturas de alta distância de poder são caracterizadas por ambientes de baixa confiança, desigualdades acentuadas na distribuição de benefícios e grandes dificuldades de se estabelecer uma noção clara do mérito. Geralmente passam a estimular a adoção de um estilo de gestão que privilegia ações gerenciais baseadas na pressão sobre os

indivíduos hierarquicamente inferiores para gerarem resultados de curto prazo, não apostando nos benefícios desencadeados pelas relações sociais estabelecidas no longo prazo. Construído sobre alto grau de incerteza quanto ao futuro, esse estilo de gestão busca ganhos instantâneos em detrimento dos ganhos socioeconômicos sustentáveis. Tal estilo tem como fraqueza o aumento da probabilidade de ocorrerem ações oportunistas por parte daqueles que aprendem a adotar estratégias pessoais de defesa, foco em benefícios de curto prazo, e a levar vantagem em tudo, menosprezando os ganhos mútuos do esforço coletivo no longo prazo.

Relacionado a esse traço marcante de desigualdade em nossa cultura, o estilo brasileiro de gestão acaba privilegiando o uso discricionário do poder, o autoritarismo (Figura 1). Nossas organizações dificilmente conseguem se desvencilhar da lógica da concentração de poder e isso acaba por gerar uma série de vícios históricos e ineficiências na gestão.

O estilo brasileiro de gestão é ineficiente quando tende a apresentar, como efeitos colaterais, personalismo, nepotismo, impunidade e ausência de meritocracia. Com efeito, uma de suas consequências é isolar o indivíduo na base da pirâmide organizacional, impedindo que lhe sejam atribuídas autonomia e responsabilidade. Nesse caso, frequentemente a autonomia se torna competência organizacional atrofiada.

A desigualdade socialmente percebida aumenta igualmente a assimetria de informações dentro das organizações, criando a percepção de falta de integridade e incon-

Figura 1. Relações de confiança no ambiente institucional brasileiro.

sistência nos processos de comunicação e delegação de autoridade, inibindo as contribuições individuais e tornando ineficiente a aplicação de ferramentas de gestão e a participação na construção do bem coletivo. Esse modelo acaba induzindo a aplicação mais intensiva de monitoração e controle formal.

Na prática, esse traço de nossa cultura representa um aumento considerável dos custos de coordenação nas empresas, dos custos de transação nas sociedades e daqueles relacionados a riscos e perdas. Malcolm Gladwell, autor do livro *Fora de Série – Outliers*, descreve como a dimensão *distância de poder* relaciona-se à incidência de acidentes aéreos nos países. Países com alta distância de poder apresentam também os maiores índices de acidentes aéreos. No livro, Gladwell comenta a pesquisa realizada pelos cientistas Helmreich e Ashleigh Merritt, que mediu o IDP de pilotos de aeronaves em vários países e encontrou correspondência quase perfeita entre alto IDP e índice de acidentes aéreos. O Brasil apresentou o maior IDP em pilotos, em todos os países pesquisados. Segundo dados da Associação Internacional do Transporte Aéreo, a América Latina tem um índice de acidentes aéreos cinco vezes maior que a média mundial. Não obstante, o maior IDP e a maior incidência de acidentes aéreos são encontrados no Brasil, seguido por Coreia do Sul, Marrocos, México e Filipinas.[7]

É importante compreendermos que esse modelo não apresenta necessariamente indivíduos na base da pirâmide ansiosos por liberdade e autonomia. Ao contrário, produz como efeito nefasto um espírito de apatia, de negação da realidade, com pessoas que se enxergam incapazes de transformar a realidade e sua própria condição. Como não se sentem sujeitos da ação, percebem-se como isentos de qualquer comprometimento e responsabilidade sobre seu próprio trabalho e os resultados. O grande prejuízo para as organizações é que, apesar de a cultura brasileira ser mascarada por alta interatividade e socialização, em muitos casos o desenvolvimento das relações de confiança entre chefes e subordinados se torna extremamente difícil. Estratégias pessoais baseadas em lealdade pessoal e personalismo acabam surgindo como resposta a esse ambiente de incertezas. Isso apresenta sérias dificuldades para o estabelecimento de uma noção de mérito.

Portanto, indivíduos hierarquicamente inferiores não se encontram necessariamente oprimidos e infelizes. Como observamos, uma das principais características do modelo é que a distância de poder é medida pelo grau de aceitação da repartição desigual deste nas organizações, a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Assumindo postura apática, o indivíduo hierarquicamente inferior enxerga-se a si próprio impossibilitado e incapaz de agir sobre sua própria realidade, por meio de uma ação concreta e virtuosa capaz de dar um novo rumo a seu próprio destino. Tal lógica cultural, em que o subordinado se percebe como incapaz e isento de poder para transformar a realidade a seu redor, tende a uma contínua transferência de responsabilidades "para cima". O sujeito passa a atribuir responsabilidade e culpa pela situação em que se encontra e em que as coisas se encontram ao contexto em que vive,

[7] GLADWELL, M. (2008), Capítulo 7.

remetendo essa responsabilidade a entidades abstratas, como "governo", "empresa" e "chefia", e, portanto, não se sente responsável em transformar a si mesmo e a realidade a seu redor. Ao agir assim, assume posição indiferente aos acontecimentos que o cercam, destituído da consciência de seu papel na transformação da realidade, por sentimentos de impotência e por não se enxergar como sujeito autônomo. A ilusão e a busca por uma liderança patriarcal, que tudo pode assegurar, cuidar e observar, e a quem toda responsabilidade é atribuída, revela um permanente estado de "espera". Ao nível organizacional, esse comportamento representa uma grande dificuldade para se conquistar possíveis ganhos pela autonomia.

Assim, apesar de a cultura brasileira ser caracterizada por um contexto de alta comunicação, o outro lado da moeda apresenta um contexto social de baixa cooperação espontânea. Esse modelo de baixa confiança e cooperação espontânea inibe o exercício da autonomia e impede a flexibilidade organizacional. O sujeito aprende a se adaptar às contingências da vida, mas a organização, como um corpo coletivo, não consegue construir facilmente a competência da adaptabilidade e flexibilidade organizacional. O mesmo não ocorre no Japão. Apesar de esse país apresentar igualmente certa distância de poder, apresenta adicionalmente mecanismos institucionais e um modelo cultural que facilitam a comunicação entre níveis hierárquicos. O processo conhecido como *nemawachi* busca discutir as contribuições individuais e coletivas dos níveis inferiores e remetê-las à aprovação dos níveis superiores. Esse exercício somente é possível pela alta confiança institucionalizada na sociedade.

As dificuldades para o exercício da flexibilidade organizacional no Brasil, devido a relações de baixa confiança, aumentam sobremaneira os custos de transação e a ineficiência do sistema. Contrariamente, o exercício da autonomia nas organizações pressupõe a percepção de uma meritocracia baseada em igualdade ontológica e perante a lei, que define princípios de justiça compartilhados. Nesse sentido, o indivíduo se enxerga como livre, capaz e autônomo para definir sua própria rotina e apresentar seus resultados. Dessa forma, gastos excessivos despendidos com a aplicação de regras burocráticas, controle e monitoração podem ser dispensados.

A ANTILIDERANÇA

Gestores que abusam do uso discricionário do poder representam um passivo intangível para as organizações. Esse passivo pode ser avaliado de diversas formas, por exemplo, pela baixa confiança interna, que inibe as adesões voluntárias e contribuições individuais para a solução de problemas, por problemas de saúde, falta de comprometimento e motivação dos empregados, que aumentam os níveis de abstinência, ou por ações judiciais trabalhistas movidas contra a empresa por ex-funcionários descontentes. Nossa experiência em intervenções e diagnósticos em empresas nos mostram que grande parte do passivo trabalhista das empresas – cerca de 60% a 75% – é formada por ações trabalhistas movidas por ex-funcionários descontentes, que reclamam por

danos morais causados pelo mau relacionamento com seus superiores imediatos. Na realidade, as pessoas que movem essas ações buscam se vingar de seus ex-chefes. Esse é o custo da antiliderança, que raramente é contabilizado.

Geralmente, sociedades que combinam alta distância de poder e baixa confiança tendem a produzir gestores autoritários em suas organizações. A combinação de alta concentração de poder e o baixo teor moral da cultura abre espaço para a ação oportunista, na forma de violência subjetiva ou assédio moral. Ao traçar estratégias pessoais, esses gestores apostam nas relações baseadas em lealdade pessoal e na assimetria de informações como forma de manutenção do poder, ou seja, ao fazerem uso de sua posição privilegiada, agem por meio de relações personalistas, permitindo a falta de um norte claro e compartilhado para o processo de tomada de decisões. Com isso, buscam preservar certa percepção de controle, permitindo que o conflito e a disputa por recursos se estabeleçam nos níveis inferiores das organizações. Agindo assim, na percepção dos hierarquicamente inferiores, parecem ainda insubstituíveis, pois a desordem estabelecida "pelo contexto" é aliviada nos momentos em que esse pretenso "líder" surge como autoridade maior para apaziguar as situações mais críticas de conflito. Esse estilo aposta na assimetria de informações e na ambiguidade, deixando um lastro de inconsistência e falta de integridade na comunicação que impede igualmente que se estabeleça a noção de mérito baseada no esforço e na contribuição de cada indivíduo. Isso destrói relações autênticas de confiança e representa um alto custo de transação para a burocracia, raramente considerado. Como consequência da falta da transparência baseada em princípios claros, o corporativismo e o personalismo contaminam a gestão das empresas.

Nesses contextos, a gestão baseada em confiança torna-se extremamente difícil, uma vez que as decisões para alocação de recursos e distribuição de benefícios são orientadas por relações pessoais e dívida moral entre as pessoas, que, ao usarem da mesma lógica, tentam resguardar sua posição de poder em todos os níveis da hierarquia. Essa epidemia organizacional mina qualquer tentativa de se criar uma noção de mérito orientada por princípios de justiça.

O modelo estimula o surgimento de mercenários que, ao ocuparem cargos de poder, definem estratégias pessoais baseadas no oportunismo de curto prazo. Em vez de concentrarem sua energia para a busca de soluções aos dilemas organizacionais, tentam tirar proveito das oportunidades imediatas. Procuram maximizar o resultado ainda que isso custe os investimentos históricos que a empresa realizou para construir suas competências organizacionais. Na realidade, esses oportunistas somente existem porque o sistema de incentivos o permite. Não existem mecanismos de governança inibidores que os impeçam, mas, ao contrário, estimulam sua ação.

Nesse modelo de incentivos, o indivíduo é estimulado a buscar somente seus interesses pessoais, tentando tirar proveito do curto prazo porque, para ele, não interessa o passado ou o futuro da empresa, já que ele mesmo não se vê como sujeito responsável pelo empreendimento coletivo, pois não se sente comprometido com os valores da organização. Sua consciência e compromisso com a construção do bem

coletivo é baixa. Ele estará preocupado em garantir seu próprio cargo, seu futuro, seu resultado e sua imagem perante os superiores, pouco se importando, de fato, com a possibilidade de produzir ganhos coletivos. Com isso, não consegue criar uma visão de futuro compartilhada com seus subordinados e pares hierarquicamente iguais. Ao contrário, acaba gerando medo, conflito e desesperança. Como resultado, destrói os laços de confiança dos subordinados nele mesmo, na liderança em geral e no futuro da empresa.

Outro efeito comum do modelo que combina alta distância de poder e baixa confiança é a grande dificuldade com que se deparam as empresas familiares quando buscam alcançar níveis mais elevados de profissionalização por meio da expansão de suas organizações, além dos laços de consanguinidade, para formarem organizações baseadas em estruturas impessoais. Em muitos casos, os fundadores dessas empresas têm grandes dificuldades em assumir a gestão de um corpo de profissionais com o qual não mantêm laços estreitos de confiança baseado em consanguinidade. Isso posiciona o Brasil, assim como outros países latinos, na lista das nações que possuem dificuldades históricas para a formação de grandes corporações privadas sem a intervenção direta do Estado.

Não é raro observarmos algumas consequências negativas desse modelo de comportamento em empresas familiares. O fundador encontra dificuldades ao longo de toda sua vida para realizar a transição de poder de forma planejada e estruturada a seus descendentes, ou mesmo aos executivos contratados, pela crença de que, ninguém, além dele mesmo, é capaz de conduzir seu negócio. Pelo vício do modelo autoritário, que lhe é quase imperceptível, não consegue produzir um sucessor "a sua altura". Muitas vezes, os filhos que poderiam assumir os negócios em boa idade, com o avançar do tempo, já não apresentam a energia e o espírito empreendedor adequado para enfrentar os dilemas dos novos tempos. Nesse caso, o criador da empresa não raramente é o principal vilão e sabotador de sua própria criação.

A LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

A liderança baseada em valores reduz os custos de transação internos à empresa e aumenta sua eficiência ao promover a redução da entropia organizacional, ou seja, a redução da incerteza dos comportamentos, motivando pessoas a aportarem suas melhores ideias, contribuições e esforços adicionais para o cumprimento de objetivos coletivos. Promove a coalizão por apostar na força da cooperação espontânea. A força da cooperação espontânea está baseada em uma relação de confiança mútua entre o líder e seus liderados, começando por um investimento de confiança do líder no grupo, seguido de um investimento de confiança do grupo em seu líder.

A liderança baseada em valores busca agir sobre a realidade simbólica do grupo, promovendo a unidade e revelando um norte estratégico para as ações e os esforços da coletividade, por meio do estímulo das virtudes pessoais de cada indivíduo. O líder

reconhece que a formação do bom profissional não se baseia somente no domínio da boa técnica, mas, principalmente, na construção de sua autoestima. Motor do processo de mudança organizacional, ele move a ação coletiva espontaneamente, trazendo à tona a virtude de cada indivíduo, ou seja, o melhor de cada um. Agindo assim, ele busca ressignificar a realidade a seu redor, revelando um caminho para o exercício das virtudes pessoais. Nesse sentido, busca aumentar gradativamente os espaços de liberdade, formando indivíduos que se enxergam como capazes e responsáveis por conduzirem suas próprias rotinas e apresentarem seus resultados.

É importante notar que liderança é um fenômeno situacional e temporário. Seu surgimento depende de múltiplas variáveis, tais como o ambiente de negócios relacionado a uma específica indústria, o teor moral da cultura organizacional, a idade e o nível de especialização do grupo, dentre outras. Portanto, não é possível transformar alguém em líder de forma arbitrária. Não há uma fórmula para se produzir um líder e ninguém permanece líder por todo tempo. Alguém pode ser reconhecido como líder por determinado período e ganhar prestígio por ser ou ter sido. Sua reputação poderá sobreviver por mais tempo, mas líderes se revelam por tempo determinado aos olhos de um grupo.

Ao contrário de um cargo hierárquico, arbitrado pela burocracia, a liderança emerge de forma espontânea no grupo social. Assim, não é propriedade da organização formal, mas da organização informal. Enquanto um gerente ou supervisor toma posse pela autoridade burocrática, o líder é eleito pela coletividade. O gerente eficaz poderá exercer sua função sem mesmo ter que coordenar um grupo de subordinados. Um líder, ao contrário, só pode existir se for reconhecido pela coletividade como tal. Para que isso ocorra, é necessário que o líder crie sentido e significado para o trabalho da coletividade, despertando a virtude pessoal em cada indivíduo e apontando um norte para a direção dos esforços. É líder aquele que desperta a cooperação espontânea nas pessoas pelo exercício do compartilhamento de valores. Logo, não somente seus subordinados poderão reconhecê-lo como tal. Outros também o poderão. No entanto, a concretização dessa possibilidade somente será possível se este agir baseado em valores compartilhados, que podem conferir significado à ação coletiva.

Quando analisamos especificamente o ambiente cultural e institucional no Brasil, a liderança eficaz deve buscar agir de forma a estabelecer o mérito para a ação coletiva. Deve agir por valores que legitimem sua ação e a ação dos demais. A ação baseada em valores promove a redução da *distância de poder* por meio da mudança de consciência, suscitando uma nova identidade para os indivíduos. O líder busca despertar a consciência para a ação virtuosa, de forma que os indivíduos se percebam como capazes e responsáveis por interferirem na realidade a seu redor. Agirá como instrutor, procurando estimular em cada indivíduo a visão de suas próprias virtudes pessoais, como um sujeito ativo, não passivo, ou seja, irá estimular a ação autônoma do sujeito não por força de regras externas que imprimem ensinamentos, nem por força da punição, mas pelo exercício da razão à autodisciplina, gerando compreensão de seu papel no mundo e na organização. Nesse sentido, buscará jamais criar um

laço de dependência com seus liderados, mas servir como instrutor temporário para a promoção da autonomia.

É próprio de um líder acreditar e colocar-se a serviço do outro para ajudá-lo a exercitar suas virtudes e competências pessoais, muitas vezes ocultas por uma visão opaca que as pessoas possuem de si mesmas, gerando autoconfiança e responsabilidade sobre suas ações. É nesse sentido que desperta a autonomia em sua equipe. O que antes poderia representar competência atrofiada, pode se transformar em uma competência ativa, gerando o empoderamento dos indivíduos. Dessa forma, o líder move pessoas a realizarem coisas que percebem como relevantes, anulando o sentimento de mediocridade na rotina de trabalho. Não importa tanto a relevância funcional da tarefa, mas seu significado. Um operário pode estar encarregado de apertar parafusos repetidamente, mas fará isso de maneira muito diferente, de acordo com o significado que ele atribui a essa função. A liderança é, portanto, o elemento consciente para promover a ruptura com o sistema torpe, que busca justificar-se por si só.

É líder aquele que buscar o engajamento de todos para enfrentar desafios e oferecer soluções aos problemas do presente, como um caminho para a realização de um futuro compartilhado, motivando cada um a realizar seu potencial e a apresentar suas melhores contribuições e esforços. Em meio às dificuldades e problemas que surgem no cotidiano, não busca identificar "culpados", mas tem consciência de que sua missão é agir sobre o processo imperfeito. Sua ação é legitimada na medida em que age com transparência, integridade e consistência, reduzindo ambiguidades diante das incertezas, ou seja, ainda que atravessando mares turbulentos, a ação coletiva deve estar comprometida com uma direção orientada por valores compartilhados. É competência essencial do líder, portanto, construir uma visão de futuro mesmo que haja grande incerteza. O líder apontará um caminho pela ação baseada em valores. Nesse sentido, a liderança baseada em valores poderá ser identificada principalmente em meio às crises que geram incerteza. Enquanto sopram os bons ventos, torna-se mais difícil identificar a ação da liderança baseada em valores. Em tempos ruins, como em tempos de crise de mercado, é possível identificar com mais facilidade onde está o valor efetivo dos investimentos na gestão, na cultura organizacional, e reconhecer quem são os líderes, agentes de mudança, que promovem a coalizão em meio a ventos tenebrosos.

Comportamentos da antiliderança

- Preocupa-se apenas com resultados financeiros, não com as pessoas.
- Procura afirmar-se pela hierarquia, por controle e comando.
- Dá demasiada ênfase às relações políticas e aos laços de lealdade pessoal.
- Utiliza a ambiguidade a seu favor.
- Cria isolamento com os níveis hierárquicos inferiores.
- Gera violência subjetiva e desmotivação.
- Não reconhece sucessores e tem dificuldades para formá-los.

Comportamentos da liderança baseada em valores

- Cria uma visão de futuro compartilhada.
- Forma equipes de trabalho com identidade, não apenas grupos.
- Em meio à incerteza, age baseada em princípios norteadores.
- Confere autonomia, ajudando o outro a se desvelar no exercício de suas próprias virtudes.
- Conduz o grupo, aumentando o moral da equipe.
- Age com transparência e integridade.
- Busca reduzir ambiguidades.
- Gera comunicação eficaz.
- Entende seu papel como transitório e situacional.
- Forma sucessores de forma espontânea.

PROGRAMAS EDUCACIONAIS: NECESSÁRIOS, MAS INSUFICIENTES

Programas para o desenvolvimento de lideranças podem ser utilizados de forma inadequada pelas empresas como solução paliativa às reais necessidades de investimento em desenvolvimento de processos e sistemas de incentivos mais adequados. Não raramente, essa solução nega os investimentos necessários de tempo, esforço e recursos para a construção de uma arquitetura organizacional mais adequada, sistemas de incentivos e processos organizacionais mais lógicos, como condições necessárias para o surgimento de lideranças autênticas.

Organizações que não possuem sistemas de gestão de pessoas bem estruturados cometem equívocos ao definirem como estratégia única o foco excessivo no desenvolvimento de lideranças. Buscam treinar seus executivos para suprimir lacunas existentes na gestão, com o objetivo de flexibilizar e harmonizar as relações entre as pessoas para o aumento da produtividade. Ao agirem assim, acabam acentuando o nível de informalidade na gestão, sem possuírem ou terem desenvolvido anteriormente mecanismos de gestão, que inibem ou reduzem os efeitos indesejáveis da falta de processos e sistemas de incentivos mais adequados. Paradoxalmente, acabam acentuando os vícios do modelo de baixa confiança. Particularmente, o gestor tirano irá apreciar tal investimento, pois expande sua zona de conforto e a capacidade de agir arbitrariamente, atribuindo-lhe ainda um pretenso status de líder, por associação equívoca a sua posição na hierarquia, ainda que, de fato, não tenha esse atributo.

A grande maioria dos modelos de desenvolvimento de lideranças, utilizados em empresas brasileiras, foi desenvolvida em centros de estudos nos Estados Unidos. Ainda que sua aplicação possa se mostrar eficiente em outros contextos culturais, acaba não abordando os problemas particulares do modelo brasileiro de gestão. Em sua concepção, assumem como pressuposto a lógica cultural daquele país, frequentemente baseada no individualismo metodológico e na igualdade. Uma possível dificuldade desses programas de desenvolvimento de lideranças é que não oferecem soluções a

esses problemas, tornando o discurso da liderança agradável, porém sem adesão concreta à vida real. Ao final, acabam acentuando padrões de comportamento baseados em desigualdade ontológica e relações personalistas.

Programas de liderança mal elaborados e fora de contexto mostram-se ineficientes e não conseguem oferecer muito mais do que momentos de entretenimento. Eles criam somente um discurso normativo para atitudes desejáveis, uma vez que não chegam efetivamente a alterar rotinas e processos críticos e a prover incentivos individuais para a mudança organizacional e a construção de um sistema meritocrático que efetivamente possam permitir e estimular o exercício da liderança. Nesses casos, o que normalmente ocorre é a assimilação de conhecimento teórico referente às atribuições do líder. Na prática, a noção do papel do líder acaba entrando em conflito e se distanciando da prática daqueles que detêm o poder. Ao contrário, o exercício autêntico da liderança pode surgir mais facilmente quando sistemas de recompensa e reconhecimento, distribuição de recursos, processos críticos e incentivos estão alinhados com a proposta de entrega de valor da empresa no mercado.

Na ausência de sistemas e processos que comuniquem justiça na distribuição de recursos e recompensas, e reconhecimento do mérito, que funcionam como precondição necessária para a identificação e ascensão de lideranças, o que pode ocorrer com frequência é o reforço da lógica cultural contraproducente do modelo brasileiro de gestão, baseado em relações de lealdade pessoal, que reforçam a percepção de impunidade e descrença na gestão. Nesse contexto, ainda que sob uma leitura equivocada, os únicos indivíduos percebidos como líderes são aqueles que possuem cargos de poder e comando nas organizações. Nesse sentido, a ideia de estimular o exercício da liderança sofre descrédito, uma vez que não é possível aos subordinados identificarem as atribuições de uma liderança autêntica no comportamento de seus superiores. Isso gera a percepção de distância e a impossibilidade de implementação de um modelo de liderança baseado em valores.

Ainda que indivíduos tenham habilidades que estimulem a competência da liderança baseada no exercício do compartilhamento de valores, esse exercício fica maculado pela falta de um sistema meritocrático, de distribuição justa de recursos, recompensas e processos que comuniquem transparência nas decisões organizacionais. Qualquer exercício de poder nesse caso pode sofrer pela percepção de injustiça e falta de legitimidade. Desse modo, quando uma organização decide investir em um programa para o desenvolvimento de suas lideranças, é necessário que processos e sistemas de gestão comuniquem princípios de justiça interacional, processual e distributiva de forma transparente, e sejam percebidos dessa forma.

CONTEXTOS PARA A PROMOÇÃO DA LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

Programas eficientes para o desenvolvimento de lideranças devem promover a criação e a manutenção de *contextos capacitantes*, que estimulam pessoas a assumirem a dimensão de liderança que lhes cabe, no lugar em que se encontram.

Quando as empresas investem no desenvolvimento de lideranças, um erro comum que algumas cometem é concentrar esforços somente ao nível do discurso, ou seja, na comunicação e no endomarketing. Quando os investimentos se mantêm somente nesse nível, não é possível promover uma mudança efetiva na organização. Muito mais do que criar um discurso, o desenvolvimento de lideranças solicita investimentos em um *contexto capacitante*, ou seja, na construção das condições necessárias para o bom exercício da liderança baseada em valores. Trata-se de um processo de alinhamento entre mecanismos de governança que regula as relações de poder, os valores presentes na cultura e a coerente alocação de recursos, tarefa que solicita tempo e investimentos em programas de capacitação, avaliação e redesenho de processos e sistemas de incentivos.

Contextos capacitantes devem ser compreendidos como espaços, físicos e virtuais, para a promoção do diálogo e o exercício da razão crítica sobre os valores que devem orientar a ação coletiva como meio para a construção de identidade e coesão social. Trata-se de um esforço consciente e ordenado para a mudança de consciência. O objetivo é promover o surgimento da consciência igualitária e responsável para a ação autônoma e informada, desenvolvendo indivíduos que se enxergam como autônomos e capazes de gerir suas próprias rotinas.

Frequentemente, mesmo os gestores mais bem intencionados acabam agindo de forma isolada, sem se preocuparem em tratar devidamente os sistemas de gestão relacionados, porque o custo (político, financeiro, social etc.) da mudança pode ser considerado alto. Quando agem dessa forma, perpetuam a lógica de ação individual, ou seja, da mudança dependente de um indivíduo. Essa não é uma ação sustentável, pois sistemas personalizados, que dependem exclusivamente da ação de indivíduos isolados, não permitem a internalização e a institucionalização dos valores, que formam um legado de saberes coletivos, de forma a garantir a sustentabilidade da gestão. Geralmente esses gestores não percebem a relevância de seu papel fundamental em institucionalizar valores e práticas baseados em justiça e meritocracia.

A institucionalização de valores no processo de mudança de cultura deve observar as singularidades do contexto organizacional e sua relação com o ambiente institucional. Valores saem do papel e se tornam prática moral na medida em que se promovem espaços para o diálogo sobre o papel de cada indivíduo na construção do bem coletivo. Portanto, é um processo dialógico. Tal processo de transformação e mudança de consciência demanda confiança mútua, acolhimento ao erro honesto e punição ao erro desonesto, transparência e integridade na comunicação, de forma que cada um possa se perceber como sujeito autônomo e responsável pela ação e, ao mesmo tempo, parte de uma coalizão. Esse processo inibe o retrocesso à cultura autoritária estimulada pela alta concentração de poder.

Para se estimular o surgimento de lideranças que agem baseadas em valores, mecanismos de gestão devem buscar inibir a concentração e promover o uso responsável do poder e, ao mesmo tempo, internalizar e institucionalizar valores de forma que

se tornem compartilhados. Dessa forma se fortalecem os laços sociais, se avigora os sentimentos de pertencimento e participação e se estimula o exercício da autonomia. Para que se cumpram esses objetivos, devem-se considerar os dilemas da cultura e do ambiente institucional brasileiro, que fragilizam a implementação de mecanismos de governança e dificultam o exercício das lideranças.

Investimentos na criação de *contextos capacitantes* para o desenvolvimento de lideranças devem ser compreendidos como desdobramentos de uma estratégica que busca a entrega de uma proposta de valor diferenciada ao mercado. Em essência, essa estratégica busca a flexibilização das estruturas organizacionais com o objetivo de aumentar a capacidade da organização em apresentar continuamente respostas ao mercado e construir competências internas como um diferencial competitivo. Isso significa motivar indivíduos a cooperarem de forma espontânea e autônoma, criando inteligência competitiva e estabelecendo um processo contínuo de inovação em suas rotinas. Esse modelo solicita canais de comunicação "de baixo para cima", para que microestratégias de inovação possam estabelecer rápidas correções no processo de entrega do valor.

Como ilustra a Figura 2, os principais elementos que compõem o núcleo de competências da gestão para a promoção da liderança baseada em valores são: a *gestão da cultura corporativa*, o desenho de *sistemas de incentivos e consequências* e a *gestão dos processos internos*.

O desenvolvimento de *contextos capacitantes* que estimulem o exercício da liderança baseada em valores solicita o gerenciamento desses três elementos de forma simultânea. A promoção da mudança de cultura em direção ao estágio de excelência não poderá ser alcançada sem a revisão dos sistemas de incentivos e de suas consequências, e a gestão dos processos internos. Para tanto, o processo de comunicação

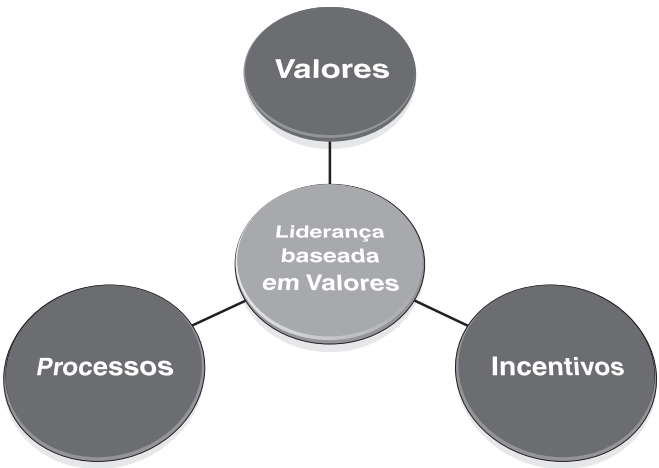


Figura 2. Núcleo da gestão para a promoção da liderança baseada em valores.

deve se utilizar de meios formais e informais para reduzir a assimetria de informações entre níveis hierárquicos.

A falta de processos internos e sistemas de incentivos não pode ser compensada pela ação exclusiva da liderança. A liderança opera como um *motor de partida* do processo de evolução organizacional, criando força sinérgica e gerando cooperação espontânea a partir do correto dimensionamento dos sistemas de incentivos e alinhamento dos processos internos. Ela deverá cumprir seu papel fundamental de harmonizar as relações humanas para o melhor desempenho dos ativos organizacionais, por meio da atribuição de sentido e significado para o trabalho.

Gestão da Cultura Organizacional

A gestão da cultura organizacional deve ser compreendida como um instrumento eficiente para a coordenação informal em processos de mudança e flexibilidade da organização. Trata-se de uma gestão de maior complexidade, altamente eficaz quando conduzida adequadamente. Sua principal função é reduzir os riscos inerentes à mudança e assegurar a manutenção das competências essenciais da organização, digam-se, seus ativos intangíveis. Ela cuida, fundamentalmente, de gerenciar expectativas individuais, estabelecendo princípios de justiça às práticas organizacionais. Mais precisamente, cuida de gerenciar a qualidade do vínculo entre as pessoas através dos sistemas de gestão, que comuniquem benefícios mútuos. Assim, a gestão da cultura organizacional estabelece coordenação informal baseada na qualidade das relações interpessoais, principalmente entre superiores e subordinados, ao mesmo tempo em que busca institucionalizar valores baseados em preceitos morais compartilhados, de forma a dirigir os comportamentos para o cumprimento do objetivo comum.

Dessa forma, é tarefa da gestão da cultura promover a *congruência de interesses*, entre as expectativas individuais e a proposta de entrega de valor da organização, assegurando a manutenção dos ativos intangíveis relevantes para a entrega de valor ao mercado. Os objetivos organizacionais poderão ser alcançados de forma mais eficiente por meio da manutenção de níveis de motivação e satisfação que geram comprometimento efetivo do empregado. Tal comprometimento poderá ser alcançado com a aplicação de um sistema de incentivos composto por políticas de distribuição de funções, recursos, reconhecimento e recompensas, e valores compartilhados que estabeleçam a noção de mérito e justiça.

Sistemas de Incentivos e de Consequências

Os principais sistemas para a construção do contexto capacitante são o *sistema de incentivos* e o *sistema de consequências*, que devem estar alinhados com a proposta de entrega de valor para o mercado, definindo, com clareza, a noção de resultado, mérito e talento para a organização.

O *sistema de incentivos* deve ser instituído tendo como base princípios de justiça interacional, processual e distributiva, estabelecendo políticas de avaliação, remuneração e recompensa de acordo com a estratégia de entrega de valor ao mercado, definindo, por exemplo, métricas de avaliação, diferenças salariais e dinâmicas de remuneração, de acordo com a perspectiva do contrato de trabalho, balanceando metas coletivas e individuais e critérios de concessão de benefícios de bonificação. Deverão ser observadas as políticas utilizadas para definição de aumentos, orçamentos, promoções, benefícios, admissões e demissões de empregados. Igualmente, o *sistema de incentivos* deve cuidar do nível de autonomia a ser atribuído a cada indivíduo para a execução de suas tarefas, definindo o grau de liberdade para conduzir sua própria rotina de trabalho, a participação efetiva no planejamento, a possibilidade de abertura à negociação das metas e o acesso aos recursos políticos, informacionais e materiais, em proporção às metas estabelecidas.

O *sistema de consequências* deverá tratar do teor moral das decisões e dos mecanismos de punição a comportamentos oportunistas. Preocupar-se-á com a transparência para a concessão dos benefícios individuais e coletivos, a ênfase e reconhecimento do esforço individual *versus* o coletivo, e o equilíbrio entre a tolerância devida ao erro honesto e a permissividade ao erro desonesto. O teor moral das decisões deverá ser observado principalmente e a partir do comportamento e formas de comunicação emitidas pelos principais executivos da empresa.

Processos Internos

A gestão deverá cuidar de observar o alinhamento dos processos internos, buscando avaliar se estes, de fato, estão comprometidos com a entrega do valor ao mercado e com os valores adotados pela organização.

Processos são regras e procedimentos formalizados que coordenam em fluxo as ações dentro das empresas, de forma a assegurar que o valor a ser entregue ao mercado se realize da forma mais eficiente possível. Uma prática importante para o aprendizado organizacional e o exercício da autonomia é permitir que eventualmente os empregados possam questionar as regras definidas no processo, se essas ainda atendem aos princípios aos quais pretendem servir. Regras e normas devem estar a serviço de princípios e valores adotados, como segurança, qualidade, produtividade e eficiência. Como observamos, culturas de alta distância de poder geralmente remetem à responsabilidade da avaliação da eficácia das regras "para cima", aos superiores, ou à empresa. O bom exercício da autonomia, no entanto, sugere uma discussão entre os "usuários" das regras sobre sua real necessidade ou falta, questionando, eventualmente, se estas estão efetivamente orientadas de forma disciplinada para a entrega da proposta de valor ao mercado. Deve-se questionar: Os empregados estão cientes de que as regras foram feitas para esse propósito e que são responsáveis por seu cumprimento ou submetem-se às regras sem compreendê-las? Estão as regras cumprindo

seu papel fundamental de servir ao princípio sobre o qual foram criadas e orientar de forma eficiente a entrega de valor ao mercado?

REFERÊNCIAS

FUKUYAMA, F. *Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

GLADWELL, M. *Fora de Série – Outliers*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Londres: Editora Sage, 2001.

NOVAES, A. *Ensaios sobre o Medo*. São Paulo: Editora SENAC, 2007.

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2005 – *Um Melhor Clima de Investimento para Todos.* São Paulo: Editora Singular.

RON, José Manuel S. *El Siglo de La Ciência*. Madri: Editora Taurus, 2000.

KNACK, Stephen e ZAK,Paul J. *Trust and Growth*. College Park, MD: IRIS Working Paper 219, 1998.

ZANINI, M.T. *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2007.

ZANINI, M.T. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2009.

CAPÍTULO 4

LÍDER, CULTURA DE MARCA E VALOR DE MERCADO

RICARDO GUIMARÃES

Uma corporação não é como uma tribo isolada nas ilhas de Trobriand. Uma cultura corporativa é parte inseparável de uma cultura maior, no máximo uma subcultura (ou uma subsubcultura), uma organela especializada em um órgão ou organismo.

ROBERT C. SOLOMON

INTRODUÇÃO

Meus companheiros de reflexão neste livro sobre liderança baseada em valores são unânimes quanto a apontar o lamentável equívoco que muitos teóricos cometeram ao atribuir à pessoa que ocupa um cargo de chefe a qualidade de líder, reduzindo essa condição especial a um conjunto de técnicas e procedimentos apropriáveis via treinamento. Como mestres especializados e estudiosos, estão fundamentando e esclarecendo melhor do que eu a história, a situação atual e as consequências dessa infeliz confusão. De minha parte, vou relatar os aprendizados que colhemos como equipe de consultores em Branding ao trabalhar com nossos clientes, grandes e complexas corporações lideradas por profissionais determinados a enfrentar as questões fundamentais para manter suas empresas competitivas, admiradas e queridas por seus públicos, em um mercado cada vez mais competitivo e com um futuro cada vez mais incerto.

Graças à abertura, à coragem moral e à honestidade intelectual desses líderes conseguimos colocar em prática algumas ideias e produzir conhecimento suficiente para merecer esse honroso convite dos professores Marco Tulio Zanini e Carmen Migueles. Espero ser justo na reprodução de nossas conclusões.

SÍNTESE

Nenhum problema pode ser resolvido no mesmo nível de consciência em que foi concebido.

ALBERT EINSTEIN

A idealização das relações corporativas é o maior obstáculo para o amadurecimento da gestão dos conflitos de poder e interesse que pautam essas dinâmicas.

Essa idealização mascara a realidade ao chamar chefe de líder e funcionário de colaborador. Essa realidade mascarada impede o enfrentamento dos reais problemas e aprisiona os gestores nos limites da hierarquia da pessoa jurídica, que reconhece esses conflitos de interesse ao gerar contratos entre as partes e eleger foros judiciais para o caso extremo de divergência.

Isso é real. O resto é ideal, missão de humanistas-idealistas, bons samaritanos no mundo dos negócios.

Esses missionários – gente de sangue bom e boa filosofia – reconhecem o compartilhamento de propósito e valores como fundamento de liderança. Competentes e objetivos, buscam *cases* e indicadores para dar consequência de concreta eficiência a essas práticas virtuosas, mas, no fim do dia, o que se tem é o conflito de poder e interesse não transcendido, o cinismo corporativo instalado e um resultado que não demonstra explicitamente o valor daquelas virtudes, porque elas são intangíveis e geram ativos intangíveis no concreto e pragmático mundo dos negócios.

Isso é real. Vão-se as palavras e ficam os números da realidade. Daí a necessidade de se criar uma Linguagem de negócios para falar de Propósito e Valores, um patamar superior para se entender e gerenciar as relações humanas no mundo dos negócios.

Defendemos a tese de que essa Linguagem já existe embrionariamente e está sendo construída pela própria evolução da sociedade, do mercado e das práticas de gestão das empresas.

Existe um nome e um repertório para esse patamar, que é nativo do pragmático mundo dos negócios e que tem, por si mesmo, valor econômico atribuído e, assim, é naturalmente inserido na avaliação do sucesso econômico das organizações.

Neste capítulo, defende-se a ideia de que esse patamar superior é o do "Significado" – dimensão em que os humanos criam vínculos de qualidade e duradouros –; que seu indicador é a "Percepção de Valor" – outra maneira de se referir à Atratividade – e que seu nome, nativo do mundo dos negócios, é "Marca" – nomes conhecidos e reconhecidos por terem algumas competências e valores relevantes e significativos para as pessoas.

Assim, o objeto da gestão seria a Cultura da Marca, um conceito mais abrangente do que Cultura Organizacional porque entende a empresa como um *"sistema vivo integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende"*; portanto, uma estrutura aberta, diferente da estrutura fechada hierárquica da pessoa jurídica.

Inicialmente, quando dos primeiros insights que nos levaram a essa conclusão, sentimos desconforto extraordinário de atribuir tal nobreza e importância à marca, uma palavra vulgarizada por habitar o também vulgarizado mundo do vil metal. Mas, hoje, vemos que é justamente por originar-se do mundo do comércio e do marketing que a migração da marca para o mundo das relações humanas faz todo o sentido.

Peço ao leitor que me dê a chance de demonstrar a tese.

Se não concordar com a ideia de "Marca", espero que, pelo menos, concorde com a necessidade de ter uma palavra que denomine esse patamar superior e que aceite o desafio de encontrá-la. É um desafio importante porque, sem uma palavra que o denomine, ele não existirá em nosso pensamento e, se ele não existir em nosso pensamento, não conseguiremos gerenciá-lo na realidade.

Para troca de ideias, ansioso, aguardo contato pelo ricardoguimaraes@thymus.com.br

PRIMEIRA PARTE: SUBINDO DE PATAMAR

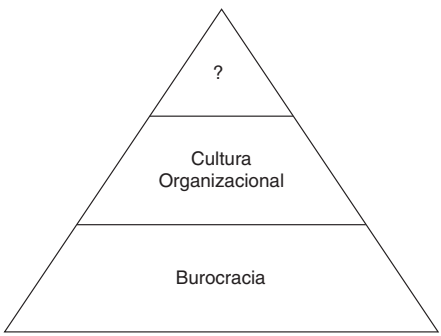
SUBINDO DE PATAMAR 1:
Da Cultura Organizacional para a Cultura da Marca

A ideia de chamar "chefe" de "líder" deve ter surgido na passagem da "burocracia organizacional" para a noção de "cultura organizacional", a partir da formulação da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, nos anos 1950.

Ao identificar as práticas de uma organização como "cultura" e não apenas como "burocracia", aportou-se a perspectiva de Propósito e Valores compartilhados para caracterizar a nova dinâmica do fenômeno chamado empresa.

O professor R.C. Solomon descreve essa passagem em seu excelente *Ética e Excelência* como um processo de "...humanização da burocracia como cultura e o deslocamento crucial da ênfase na eficiência maquinal para a cooperação interpessoal e a produtividade humana".

Gosto dessa visão do professor e biólogo Solomon porque, em poucas palavras, ele conta a evolução do conceito de "burocracia" para o conceito de "cultura organizacional", o que nos dá a oportunidade de sugerir um próximo capítulo para essa história, assumindo mudanças para lidar com um contexto mutante em crescente complexidade.



Primeiro a burocracia, depois a cultura organizacional. E agora?

É o próprio professor Solomon quem mostra o limite da metáfora "cultura organizacional" como patamar para a solução

dos problemas corporativos, porque "... ela tende a ser muito fechada em si mesma". De acordo com ele, "o que precisamos é de um senso renovado de solidariedade e significação cultural partilhada" que só é possível se ampliamos o contexto de um sistema fechado (empresa) para um sistema aberto (mercado).

Outro mestre, Albert Einstein, ficaria feliz em concordar com o professor formado em Biologia Molecular, citando um dos pilares do Pensamento Sistêmico formulado por ele mesmo: "Nenhum problema pode ser resolvido no mesmo nível de consciência em que foi concebido."

De fato, os problemas corporativos não poderão ser resolvidos no patamar da corporação. Nossa experiência nos diz que o arsenal de virtudes do humanismo utilitário, aplicado na empresa (entendida como sistema fechado), esgotou seu poder para promover melhores relações dentro e fora da empresa, em um mercado que funciona (como um sistema aberto) cada vez mais complexo, interdependente, móvel e mutante.

A oportuna e recente crise do sistema financeiro internacional evidenciou o descompasso entre a gestão da empresa (sistema fechado) e a realidade do mercado (sistema aberto) que deveria gerenciar, e mostrou a ingenuidade/fragilidade dos discursos e das práticas virtuosas como abordagem para promover melhores vínculos e maior eficiência entre as partes que viabilizam uma corporação em permanente conflito de poder e interesse.

Se Einstein ainda estivesse por aí, com certeza diria que é necessário buscar um patamar superior ao da corporação, que nos permita vislumbrar a possibilidade do tal "senso renovado de solidariedade e significação cultural partilhada".

Esse patamar superior está claro na definição de empresa elaborada pela Fundação Nacional da Qualidade, ao estabelecer as condições de competitividade em seu Modelo de Excelência de Gestão: "Empresa é um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende."

O ecossistema é o patamar superior. Em palavras mais técnicas, a empresa é um subsistema dentro do ecossistema mercado/sociedade.

Evidentemente, esse ecossistema permite vários cortes, mas o que nos interessa é o econômico. Portanto, estamos falando de uma cultura organizacional que tenha valor econômico para a sociedade, que se manifesta com sua preferência. Esse valor é circunstancial porque é atribuído pelo mercado, isto é, por todos aqueles que, de alguma forma, são mobilizados para gerar um resultado financeiro: investidores, talentos, fornecedores, clientes, consumidores etc.

Esse valor atribuído e não registrável em balanço é chamado de valor de mercado. Seu fundamento é uma percepção, um significado, um reconhecimento de competências e atitudes que a organização obteve por meio de experiências que proporcionaram em seus relacionamentos com aqueles públicos.

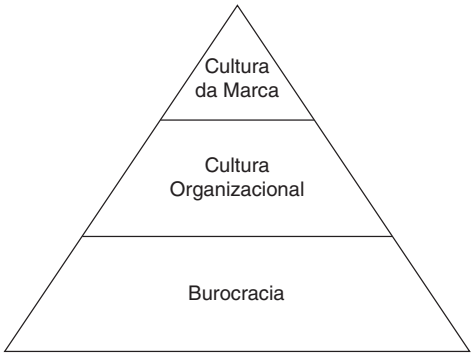
Para lidar com esse significado que é a síntese dessas competências e atitudes, as pessoas utilizam o nome da empresa, sua marca corporativa.

A marca corporativa não se confunde com a empresa porque ela é maior do que a organização. Por isso, seu valor não é registrável (ainda!). A marca corporativa nasce dentro da organização, mas vive no mercado – o qual lhe atribui valor.

Quando o mercado reconhece valor nessas competências e atitudes, tangibilizadas em produtos, serviços, empregos, contratos, processos, procedimentos e ritos, e as adota como boas em seu estilo de vida e de gestão, não podemos mais chamar essa cultura de organizacional, mas de Cultura de Marca.

Essa coisa intangível que integra e anima, que nasce na empresa, mas vive no mercado como experiência concreta e gerenciável, é uma identidade que gera um compromisso e uma expectativa, que se tangibiliza em um nome cheio de significado: a Marca.

A Cultura da Marca – ao lidar com o significado das coisas, dos processos e das atitudes dentro do processo de criação de valor de mercado – é o patamar superior que permite melhor compreensão e gestão dos problemas corporativos, como os tradicionais conflitos de poder e de interesse que caracterizam a cultura organizacional.



Subindo para o patamar da marca, portanto do mercado, talvez tenhamos condições de vislumbrar a possibilidade do "renovado senso de solidariedade e significância cultural partilhado".

SUBINDO DE PATAMAR 2:
De Valor de Livro para Valor de Mercado

Marca significa/identifica uma cultura: um jeito de pensar e fazer de uma empresa que, por meio de processos, procedimentos, produtos, serviços, ritos etc., proporciona experiências com significados compartilhados por seus públicos, gerando expectativas de relacionamentos futuros. A apropriação da cultura por parte da sociedade determina o valor de mercado da organização.

THYMUS BRANDING

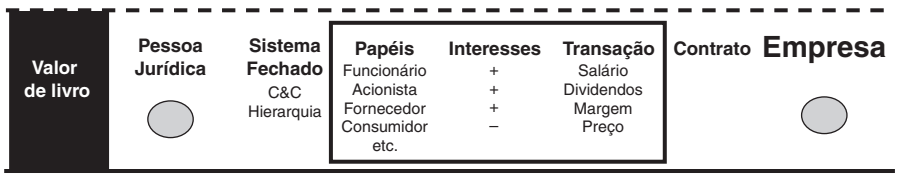
Duas maneiras muito utilizadas para aferir sucesso de uma operação são o valor de livro e o valor de mercado.

O valor de livro parte da premissa de que a empresa é uma pessoa jurídica que deve prestar contas. Como tal, é um sistema fechado com claras definições de direitos e responsabilidades, distribuídos em uma estrutura hierárquica que gerencia seus recursos em busca de resultados.

Assim, nas relações da empresa, os indivíduos desempenham papéis que definem conflitos de interesse regulados por um contrato entre as partes depois que chegam

a um acordo sobre a transação que vão efetuar: salário *versus* trabalho, preço *versus* fornecimento, preço *versus* produto, dividendos *versus* investimento etc.

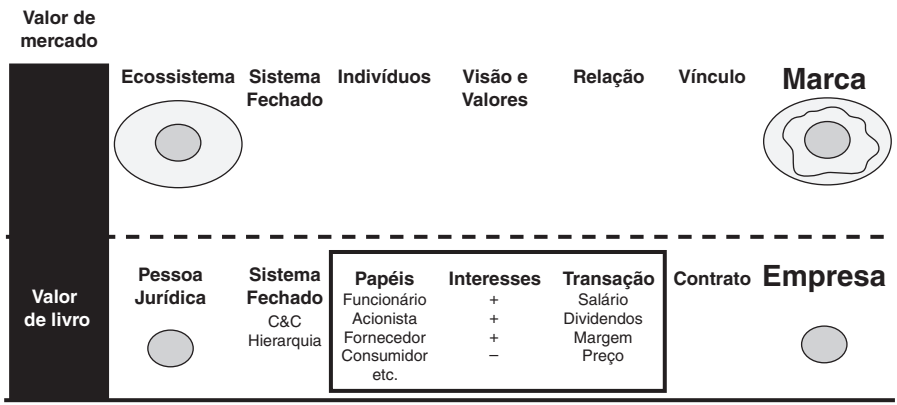
Os conflitos de poder também são típicos dessa cultura hierárquica. Para subir na empresa é necessário lutar pelo lugar do superior e contra os pares. É naturalmente uma cultura de competição que faz da cooperação uma atitude necessária, porém difícil, de se instalar sem o risco do efeito colateral do cinismo corporativo.



Este é o mundo da empresa e sua cultura organizacional, caracterizada por seus problemas de conflitos de interesse e poder.

Diferente do valor de livro, o valor de mercado é formado em um patamar superior ao da empresa: no ecossistema com o qual a empresa interage para gerar seus resultados. Em geral, ele não é registrável em livro porque, além de circunstancial, é de natureza intangível. O mercado é um sistema aberto em que os indivíduos desempenham vários papéis ao mesmo tempo, fora do controle da empresa. Por exemplo, um fornecedor pode ser, ao mesmo tempo, consumidor dos produtos, investidor da empresa se ela tiver o capital aberto, vizinho da fábrica e representante de uma ONG do meio ambiente. Outro exemplo: um funcionário pode ser consumidor, investidor, sindicalista e ainda ter uma coluna no jornal do bairro. Assim, é o indivíduo que – ao desempenhar diversos papéis, ter diversas experiências – formará uma opinião sobre a empresa e definirá seu valor para a sociedade.

Como indivíduo, ele não tem apenas interesses, mas Valores e Visão de Mundo que são utilizados para fazer seus julgamentos e escolher as empresas e produtos que farão parte de seu estilo de vida.



Neste momento, convido o leitor a se colocar como consumidor e fazer uma breve reflexão sobre seu processo pessoal de decisão ao escolher produtos e serviços.

Para facilitar, pense em um hábito de consumo que, por ser frequente, permitiu que você desenvolvesse um repertório com critérios claros sobre as alternativas que esse mercado oferece. Perceba que você tem dois patamares de decisão: a transação, como consumidor, e a relação, como indivíduo.

A transação envolve as características objetivas do produto que atendam seus interesses como benefícios, preço e disponibilidade em ponto de venda (leite Ninho, por exemplo.). É um patamar muito objetivo, concreto e espacial em que são utilizados critérios funcionais e mensuráveis. É claro que a imagem do produto é importante para você se interessar por ele, mas essa importância diminui diante das características funcionais. O fato é que quanto mais você repetir essa experiência de consumo e satisfizer seus interesses, mais você confiará no fabricante do produto (Nestlé). Você passará a deduzir que essa empresa tem algumas competências (qualidade de produto e distribuição, política de preço etc.) e atitudes relevantes (lealdade ao consumidor, sustentabilidade, boas relações com funcionários etc.) para garantir o produto do jeito que você gostou. Você passará a pressupor que a empresa tem uma cultura de gestão pautada por Valores e Critérios que combinam com os seus, com os quais você concorda e, por isso, pode confiar. Nesse momento você estará pensando como indivíduo, estabelecendo um vínculo com a marca corporativa, atribuindo àquele nome um significado, no qual você se apoiará para simplificar as escolhas que abastecem seu estilo de vida. Esse fato quer dizer que a Cultura Organizacional daquela empresa se instalou em sua vida e, portanto, não é mais Organizacional, e, sim, sua – uma cultura que você reconhece como boa para sua vida, como Cultura da Marca.

Ao desempenhar o papel de funcionário ou de executivo, vivendo em um mundo dos negócios, você terá informações sobre as práticas daquela empresa que confirmarão suas experiências de consumidor. Como "ongueiro", você saberá dos riscos ambientais e sociais que a empresa estará incorrendo ou não, confirmando ou não a seriedade de sua gestão. Isto é: como indivíduos que desempenham vários papéis, estabelecemos um julgamento que determinará a confiança e a qualidade do vínculo que temos com uma organização, seus produtos e serviços. Essa organização, com suas competências, atitudes, processos, ritos, produtos e serviços etc., tem um nome e um significado: a Marca e sua Cultura.

Essa confiança se traduz em valor de mercado, um patamar superior de relacionamento que também pode ser chamado de Brand Equity, que definimos como a força (intangível e tangível) alavancadora de negócios de uma marca dentro de seus mercados.

SUBINDO DE PATAMAR 3:
De Imagem e Reputação para Percepção de Valor

Na sociedade em rede, o indivíduo conectado vive melhor e pode mais.

VISÃO DA VIVO

Aqui temos uma evolução importante na eleição dos indicadores de sucesso para a gestão da empresa.

A intenção não é brincar com as palavras, manipulando seus conceitos, mas mostrar que os contextos em que esses indicadores nasceram são diferentes, os quais lhes atribuíram conteúdo e uso diferentes.

Podemos até redefinir os conceitos Imagem e Reputação para atualizar suas funções, mas o importante é entender a diferença de contextos.

Imagem e reputação são indicadores típicos da sociedade industrial, de uma compreensão mecanicista da organização com forte pressuposto de controle das variáveis do negócio. A sociedade vivia em tempo diferido (tempo entre o fato e o conhecimento do fato), fazendo da transparência um valor e uma decisão virtuosa da empresa ou do executivo. Nessa sociedade, era possível construir uma boa imagem de um produto ruim ou de uma empresa incompetente (com péssima cultura organizacional) porque o fluxo de informação era muito lento e controlado, permitindo manipulações de toda ordem. Era possível, inclusive, ter discursos diferentes e convenientes conforme o público-alvo, sem risco de ser pego em contradição. Bastava controlar a mensagem e o meio de comunicação.

Com a aceleração do tempo histórico por meio de uma poderosa e acessível tecnologia da informação e comunicação, passamos a viver praticamente em tempo real, ao vivo, sem bastidores. A internet e o celular criam uma rede de relações na qual cada indivíduo conectado tem o poder tão grande de emitir e receber mensagens que se torna impossível controlar conteúdos e meios. Nesse ambiente, transparência deixou de ser valor e virtude opcional para ser uma característica de cenário e uma competência básica para sobrevivência.

Nesse ambiente de alta exposição e baixíssimo controle, as tentativas de manipulação com pressuposto de bastidores controláveis fracassam cada vez mais rápido, revelando-se ingênuas e patéticas. (Nesse ambiente, cada vez mais vivo e autorregulável, pequenas causas provocam grandes efeitos. Veja o estrago que depoimentos de funcionários comuns, consumidores, caseiros, secretárias e ex-mulheres fazem na vida de grandes empresas, de políticos e executivos "poderosos".)

Em tempo real, sem bastidores, a comunicação deixa de ser competência técnica e passa a ser um permanente exercício de identidade de toda a organização, em todos os níveis e áreas, em todos os momentos e relacionamentos, evidenciando um jeito de pensar e fazer – cultura – digno de admiração e confiança: a Cultura da Marca.

Nesse cenário, surge a Identidade como o fator invariante e determinante de competitividade e perenidade da organização, e a Percepção de Valor, como indicador da qualidade do relacionamento e do vínculo que a empresa estabelece com seus públicos.

Trata-se de uma mudança paradigmática na medida em que mudam os pressupostos de dinâmica de cenário e do que é uma empresa: não mais um sistema fechado (cultura organizacional) apoiado em variáveis controláveis, mas um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende (onde vive e se desenvolve a Cultura da Marca).

A Percepção de Valor é colhida a partir de experiências que a marca oferece a seus públicos para obter resultados. (Experiências da Marca – esse é o foco da gestão e da avaliação.)

São essas experiências que determinam expectativas de entregas futuras da marca, seja um investimento, um emprego, um contrato ou um produto. Como estão relacionadas a entregas futuras, essas experiências determinam o valor, a atratividade da marca em seus mercados (Brand Equity), impactando seu custo e a velocidade de crescimento.

Sua aferição deve ser tão frequente quanto agitado for o ritmo do segmento em que a marca atua. Seu conteúdo deve ser objetivo e consistente o suficiente para que possa ser utilizado como componente do percentual de variável da remuneração dos funcionários.

Dessa forma, os tradicionais indicadores de sucesso, como volume de vendas e rentabilidade, que mediam apenas o resultado passado e tinham a Imagem e a Reputação como indicadores anexos, passam a ter um novo companheiro de igual quilate, a Percepção de Valor que, de forma diferente daqueles, mede o potencial de resultados futuros, isto é, a Percepção de Valor deixada nos relacionamentos que foram mobilizados para gerar o resultado corrente.

A Percepção de Valor acessa um patamar superior de velocidade, transparência, complexidade e interdependência da dinâmica do cenário, capacitando a empresa a gerenciar, com mais segurança e eficiência, sua presença no mercado.

SUBINDO DE PATAMAR 4:
De Gestor a Líder

Liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano.

EUGENIO MUSSAK E MARIO SERGIO CORTELLA

Uma das muitas histórias que ouvimos do monge Sogyo Gustavo Pinto contava que um jovem muito rico havia definido para si mesmo a meta de pintar um quadro perfeito. Para tanto, matriculou-se nas melhores escolas para estudar as melhores técnicas de pintura com os melhores mestres de sua época. Comprou os melhores equipamentos e foi para os lugares mais inspiradores do mundo para pintar um quadro perfeito. Em vão.

Dedicou a vida inteira e gastou toda sua fortuna a fim de aprender as técnicas para pintar um quadro perfeito e não conseguiu.

Já bem velhinho, lá estava ele irritado e frustrado, tentando pintar um quadro perfeito, em um lugar muito inspirador, munido das melhores tintas, telas e pincéis que

o dinheiro podia comprar. A cada tentativa, logo depois dos primeiros esboços, frustrado, arrancava a tela do cavalete, quebrando-a sobre o joelho. Ali perto, outro velho observava a infelicidade do pobre pintor, que repetia a destruição de seu trabalho. Com muita calma, aproximou-se e perguntou em tom de quem queria entender:

– Por que o amigo está tão irritado, em um lugar tão bonito e com um equipamento de tão boa qualidade?

Irritado e velho, o pintor frustrado resmungou:

– Ah, sou muito infeliz. Dediquei minha vida inteira e toda minha fortuna para aprender a pintar um quadro perfeito e não consigo. Estudei as melhores técnicas com os melhores mestres, nas melhores escolas. Usei os melhores equipamentos, fui para os lugares mais inspiradores e nada de pintar um quadro perfeito! Estou velho, pobre e não atingi minha meta!

O velho calmo comentou em tom de quem queria ajudar:

– Mas... é tão simples pintar um quadro perfeito.

– Como assim?!? – esbravejou o artista quase agredindo o velho, que continuava calmo. – Gasto minha vida inteira e toda minha fortuna para estudar as melhores técnicas, com os melhores mestres, nas melhores escolas! Compro o melhor equipamento e vou aos lugares mais inspiradores do mundo, estou velho e arrasado e agora o senhor vem me dizer que é fácil pintar um quadro perfeito!?

– É simples. Vou explicar: primeiro, torne-se um homem perfeito e, depois, pinte naturalmente.

Esse pequeno conto mostra dois patamares a serem trabalhados na busca de condições para atingir uma meta.

O da competência, que são os métodos e as técnicas de fazer, os quais são conseguidos por meio de estudo, cursos e treinamento, e o da consciência, que é o estado de maturidade do conhecimento do indivíduo sobre si mesmo e sua circunstância, isto é, o lugar e o momento em que vive, patamar onde reside o significado de suas ações.

Em síntese, existem:

– o patamar do gestor, com suas competências e habilidades,

– e o patamar do líder, com seus valores, sua visão crítica e suas atitudes.

As diferenças entre gestor e líder são evidentes:

– o Gestor da Cultura Organizacional é o sucessor do Chefe, aquele que tomava conta da Burocracia;

– o Líder da Cultura da Marca é o sucessor do Gestor advindo da Cultura Organizacional.

Não é difícil entender essa história, mesmo para quem não estudou o desenvolvimento das organizações, pois essa perspectiva de evolução repete nosso próprio processo de amadurecimento em nossa biografia pessoal: infância (anomia que demanda um chefe), juventude (heteronomia que demanda um gestor para a relação) e maturidade (autonomia que caracteriza o líder).

Amadurecer nada mais é do que a ampliação de nosso estado de consciência sobre nós mesmos, sobre o outro, sobre a sociedade e sobre a época em que vivemos, tornando-nos cada vez mais capazes de entender e decidir sobre contextos cada vez mais complexos e interdependentes.

Se entendermos que a sociedade tem evoluído como um contexto cada vez mais complexo e interdependente, é fácil deduzir as diferenças entre um gestor e um líder.

O gestor pertence ao mundo concreto e hierárquico da pessoa jurídica, com atuação pautada por decisões fundamentadas por razões objetivas em busca do cumprimento de metas e resultado. É o que chamamos de comportamento "*by the book*".

O líder acrescenta, a essa atuação corporativa, a perspectiva do significado de suas decisões, concentrando-se no indivíduo e em seus valores, e não apenas nos papéis que desempenham e em suas obrigações corporativas. Por exemplo, a redução de custos é a razão objetiva para a diminuição do quadro da área de Recursos Humanos, porém, embora os funcionários entendam e acolham a razão, o significado dessa decisão no plano do indivíduo é o desvalor das pessoas para a empresa.

O líder gerencia a dinâmica dos negócios – que envolve papéis e seus conflitos de interesse e poder –, sob a perspectiva do indivíduo e seus valores, acessando o patamar do significado. É o comportamento "*by the soul*".

Esse estado de consciência pode não mudar a decisão, mas muda a maneira de gerenciar o fato junto à cultura da empresa.

O gestor para na razão de sua decisão e o líder vai adiante, em busca de seu significado.

Ora, se a empresa é um sistema vivo integrante de um ecossistema, esse significado não está apenas no âmbito da organização, mas também de seu contexto, transcendendo os limites da pessoa jurídica e seus papéis, alçando o âmbito dos indivíduos e, portanto, da marca.

SEGUNDA PARTE: O NASCIMENTO E A ATUAÇÃO DO LÍDER

The way to do is to be.

LAO TSÉ

The way to be is to do.

THYMUS BRANDING

O NASCIMENTO DO LÍDER

O líder nasce com uma causa. A causa surge quando alguém usa seus valores para avaliar a realidade a sua volta, conclui que ela pode ser melhor e se compromete a mudar essa realidade, estudando e trabalhando por isso. É a causa que dá significado e sentido às suas decisões e atitudes.

Para esse indivíduo se tornar um líder, basta que sua causa faça sentido também para outras pessoas e que, em pouco tempo, em função de seu comprometimento e

da competência que adquiriu sobre o assunto, ele ganhe a confiança e o respeito de seus contemporâneos.

Veja que, para nosso personagem, o impulso original que fez surgir a causa não foi a causa em si nem a existência de liderados, mas seu exercício de crítica da realidade a partir de seus Valores, isto é, ele não estava à procura de uma causa nem de liderados, nem tinha a intenção virtuosa de melhorar a realidade. Ele estava apenas fazendo valer sua visão de mundo, identificando o significado dos fatos. Foi essa atitude que resultou em uma causa.

Essa gênese da causa é muito importante para determinar a legitimidade e a autonomia de pensamento do indivíduo. Segundo nossa experiência, o que mantém a liderança de alguém diante de todos os obstáculos e desafios imprevistos da jornada não é apenas seu conhecimento e sua competência; mas, principalmente, o impulso original que o levou a concluir pela causa. Essa é a fonte de sua energia, de sua coragem e criatividade. É nisso que seus liderados confiam, porque o líder age *by the soul*, razão interna, e não apenas *by the book*, razão externa.

LÍDER E CULTURA DE MARCA

Como já dissemos, a idealização das relações corporativas está nos deixando de herança uma cultura organizacional doente de um câncer chamado cinismo corporativo. Essa doença, instalada tanto nas relações internas quanto externas, consome a energia da empresa e compromete suas funções vitais a ponto de levá-la à total insensibilidade e inércia diante do mercado.

A partir de meados do século XX, o cinismo organizacional tem sido alimentado por Visões, Missões e Valores corporativos (Teoria do Desenvolvimento Organizacional) que, concebidos no âmbito do sistema fechado da empresa sem acessar o patamar superior de seu ecossistema, não criam melhores condições para a gestão dos conflitos que pautam essas relações.

Em geral, estimulam uma visão de oposição permanente tipo "Nós *versus* Eles" e trazem para a Cultura Organizacional a noção de uma ética restritiva que impõe limites para a maneira de gerar resultados, infantilizando seus funcionários que, imaginam, se deixados sem controle, seriam capazes apenas de comportamentos irresponsáveis.

Acrescente ainda todas as providências, campanhas e eventos e truques utilizados para melhorar o clima organizacional interno, as relações com parceiros de negócio e com os consumidores, que mascaram os sintomas que denunciariam a doença a ser tratada.

Tudo isso resulta em um grande espetáculo de teatro onde os atores desempenham, sem orgulho e com esperteza, seus papéis segundo o script criado pelos talentosos manipuladores dos corações e mentes presos por contratos formais e informais gerados pela Cultura Corporativa.

Na maioria dos casos, o cinismo corporativo é um grande e consistente contrato coletivo de faz de conta que precisa de um sério desastre mercadológico, de um gran-

de prejuízo financeiro para ser denunciado e tratado ou de líderes: indivíduos que têm coragem de fazer valer sua visão de mundo e de assumir protagonismo na evolução das relações corporativas, indo além do seu papel de funcionário/gestor.

Líderes têm pensamento próprio, fazem valer seus valores e atuam como indivíduos autônomos integrados às organizações que representam e à sociedade em que vivem.

Ao lidar com os indivíduos, e não apenas com os papéis que eles desempenham, os líderes quebram e reinventam padrões e contratos corporativos, despertam potenciais não conhecidos em suas equipes e fornecedores, veem oportunidades de mercado que os números das pesquisas não mostram e inovam, porque são capazes de criticar e propor melhores maneiras de fazer, produzir, vender e viver, maneiras com as quais as pessoas concordam e, por isso, seguem, compram e adotam como delas.

Aí está o gestor-líder, que cria valor para a marca ao aportar a energia, a vitalidade e a legitimidade necessárias para conquistar o respeito, a admiração, a bem-querença e, consequentemente, a preferência do mercado. Em geral, marcas líderes têm gestores que atuam como líderes assim, em um patamar superior ao da organização. Eles instalam na empresa e em seu ecossistema uma cultura de inovação inspirada por uma visão crítica que gera causas que vinculam e motivam os indivíduos a colaborar, não importa o papel que desempenham nas relações corporativas. Eles alimentam a Cultura da Marca, que nasce na corporação, mas vive e ganha significado/valor no mercado que se apropria dela.

Chanel: Exemplo de líder e de marca

Coco Chanel tinha Valores e conduzia sua vida a partir de sua visão de mundo e de mulher. Ela acreditava que tinha o direito de ser tão livre e de se vestir de forma tão confortável quanto os homens. No princípio do século XX, certa manhã, após dormir com o namorado, vestiu o terno dele e invejou o conforto dos homens que não precisavam usar espartilho e carregar anáguas e armações pesadas por baixo do vestido. Foi então que decidiu fazer para ela mesma roupas inspiradas no terno masculino. Foi assim que Chanel criou o tailleur. No começo, as mulheres estranharam e até se ofenderam, porém, em pouco tempo, reconheceram as vantagens e passaram a usar as criações da estilista. Chanel se tornou uma das líderes do movimento de libertação da mulher e sua marca, líder de mercado.

Durante a guerra, o tecido pesado do tailleur acabou porque toda a produção era usada para fazer fardas para o exército. A falta de tecido não foi razão para não pôr em prática seus Valores. Pelo contrário, significou um desafio à sua criatividade e um teste para suas convicções. Ao analisar os tecidos disponíveis, encontrou a malha que era utilizada para fazer lingerie. Seus Valores falaram mais alto do que o preconceito da época. Mandou tingir a malha, que era branca, bege e azul claro, de preto e criou o famoso tubinho preto que desenhava e soltava o corpo feminino como nenhum outro tecido.

Chanel não era uma líder feminista que fazia roupas. Era uma mulher de sua época, uma costureira, que fez valer sua visão de mundo naquilo que sabia fazer. Enfrentou todo tipo de obstáculo para tornar sua visão realidade, e foi apoiada em sua convicção pessoal, que encontrou criatividade, coragem e determinação para ir em frente e construir um dos maiores impérios da moda no mundo inteiro. Sucesso, em particular no mercado de moda, significa que as pessoas concordam com você e o seguem, como lideradas.

Chanel exemplifica ricamente a figura de um líder porque, com pensamento autônomo baseado em seus Valores, colocou sua sensibilidade e sua competência a serviço de viabilizar sua visão.

TERCEIRA PARTE: UM NOME, POR FAVOR

As palavras desempenham papel central não só no desenvolvimento do pensamento, mas também na evolução histórica da consciência como um todo. Uma palavra é um microcosmo da consciência humana.

LEV SEMENOVICH VYGOTSKY

A palavra "ecossistema" (contida na definição de "empresa" no Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade) surgiu recentemente para descrever uma realidade até pouco desconhecida do jargão empresarial. Ela é de uma riqueza extraordinária para sintetizar e simplificar a ideia da dinâmica complexa e interdependente em que a empresa está inserida.

Essa dinâmica sempre existiu, mas não era relevante porque a quantidade dos elementos do sistema era pequena e a velocidade das interações entre eles era muito lenta. Foi só agora, com uma tecnologia da informação e comunicação mais poderosa e muito acessível a um número incrivelmente maior de elementos do sistema, que a interdependência e a complexidade se evidenciaram. Isto é, a evolução demandou uma nova palavra para entender e pensar a nova realidade.

Ao trazer a palavra "ecossistema" para o mundo dos negócios, estamos ampliando nossa compreensão do contexto da empresa como sistema vivo. Assim, o ecossistema é um patamar superior de consciência, que facilita a compreensão e o gerenciamento do fenômeno empresa.

Porém, se o ecossistema é esse patamar superior, qual é o nome do fenômeno que ocorre quando a empresa interage com seus relacionamentos? Se a empresa é a pessoa jurídica e o ecossistema é o mercado contido na sociedade composta por indivíduos, como se chama esse âmbito de interação entre a empresa e seu contexto (mercado e sociedade)?

Sem uma palavra que o nomeie, esse âmbito de interação não existirá em nosso pensamento e será impossível pensar nele e a partir dele. É necessário ter um nome porque a palavra é o instrumento do pensamento.

Nós sugerimos a palavra "marca".

A palavra "marca" também evoluiu de significado conforme seu contexto de uso foi se modificando. Dizem os estudiosos que, no início dos tempos, marca era apenas

um sinal para identificar o proprietário de um animal ou de um escravo. Depois, passou a identificar o nome do fabricante do produto ou o nome do próprio produto. Em seguida, tornou-se praticamente sinônimo de imagem, a opinião que as pessoas teriam sobre um produto ou uma empresa.

Se a história tivesse parado por aí, o Marketing seria a última disciplina criada pelas empresas para gerenciar a marca, um fenômeno relativo ao mercado consumidor e seus públicos complementares como o distribuidor, o varejo etc. (E o Branding não teria surgido com tanta relevância percebida pelos gestores.)

Mas a sociedade evoluiu: a interdependência e a velocidade do sistema aumentaram e, junto, também aumentou a incerteza do futuro. A necessidade de maior adaptabilidade da empresa a um ambiente mutante e imprevisível impôs a redefinição da empresa como sistema vivo e, como consequência, pediu o redesenho e a ressignificação de todos os contratos entre as partes que compõem e viabilizam a empresa: novo contrato entre a empresa e seus funcionários, entre a empresa e seus parceiros de negócios, entre as áreas da empresa, entre os níveis, entre a empresa e seus investidores e, o mais difícil, entre o funcionário e seu próprio trabalho.

Essa nova realidade já tem impactado o desenho organizacional, como descreve Naomi Stanford no livro *Guide to Organisation Design: Creating High Performance and Adaptable Enterprises.* Ela descreve a evolução dos modelos de gestão: de funcional, para divisional, passando pelo matricial até chegar às propostas mais contemporâneas de *network* e *clusters*, isto é: a partir do modelo matricial, todas as alternativas trabalham com a hipótese da dinâmica de rede, pressupondo maior integração e maior autonomia dos indivíduos, com vínculos mais fortes e significativos do que os contratos tradicionais de trabalho, com base nas estruturas hierárquicas.

A "inovação aberta", fenômeno típico da sociedade em rede, já é prática de sucesso em estruturas hierárquicas, evidenciando que o ecossistema (sistema aberto) é uma perspectiva mais realista para se criar valor do que a perspectiva da empresa (sistema fechado).

Nesse ambiente, marca deixa de ser apenas imagem e passa a significar um jeito de pensar e fazer que permeia todos os relacionamentos da empresa, internos e externos. Como diz Lev Semenovich Vygostky, contemporâneo de Piaget, "o significado das palavras evolui". Primeiro a ação, depois a palavra.

A ação já aconteceu: "marca" já é o nome desse contrato informal e extremamente rico de significado que está acima do contrato jurídico da empresa.

O que pleiteamos é o reconhecimento de que a palavra "marca" significa uma cultura que nasce na empresa como Cultura Organizacional, mas que vive e ganha valor no contexto de todos os seus relacionamentos (ecossistema), transformando-se em Cultura de Marca.

Acreditamos que, ao ampliar a consciência e elevar o patamar da dinâmica das relações corporativas (interesses) para o patamar da marca (significado), resgataremos o potencial transformador do conteúdo das palavras "líder" e "colaborador", reabilitando-as como ferramentas fundamentais para auxiliar na transição da Socie-

dade Industrial para a Sociedade do Conhecimento com um mínimo de traumas, sofrimentos e prejuízos, garantindo a efetiva humanização das relações de trabalho, de negócios e de consumo.

REFERÊNCIAS

Sobre cenário contemporâneo

BERNOFF, Josh e LI, Charlene. *Fenômenos Sociais nos Negócios.* Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.
FERRY, Luc. *Aprender a Viver – filosofia para os novos tempos.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
KELLY, Eamon. *Powerful Times – Rising To The Challenge Of Our Uncertain World.* Wharton School, 2005.

Sobre pensamento sistêmico e complexidade

CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação.* São Paulo: Cultrix, 2004.
HAINES, Stephen G. *Pensamento Sistêmico e Aprendizagem.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2005.
PINK, Daniel. *O Cérebro do Futuro*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

Sobre Gestão, Design Organizacional, Adaptabilidade e Inovação

BURKE, W. Warner. *Organization Change: Theory and Practice***.** Sage, 2007.
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. www.fnq.org.br
GUIMARÃES, Ricardo. Artigos**.** www.thymus.com.br
HAMEL, Gary. *O Futuro da Administração***.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
KELLY, Kevin. *The New Socialism***.** wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_newsocialism
LOSEY, Mike; MEISINGER, Sue e ULRICH, Dave (org.). *The Future of Human Resource Management.* John Wiley & Sons, 2005.
PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Descarte Velhas Regras, Adote Novas Leis***.** São Paulo: Globo, 2008.
SOLOMON, Robert C. *Ética e Excelência – Cooperação e integridade nos negócios.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
SUROWIECKI, James. *A Sabedoria das Multidões***.** Rio de Janeiro: Record, 2006.
ZANINI, Marco Túlio (org.). *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Sobre Antroposofia

MOGGI, Jair**.** *Gestão Viva! A Célula como Modelo de Organização.* São Paulo: Gente, 2001.
STEINER, Rudolph. *Matéria, Forma e Essência.* São Paulo: Antroposófica, 1999.

Sobre Liderança

CAMPBELL, Joseph. *O Poder do Mito.* São Paulo: Palas Athena, 2007.
CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. *Liderança em Foco.* São Paulo: Papirus 7 Mares, 2009.
COUSINEAU, Phil. *Joseph Campbell: Vida e Obra*. São Paulo: Ágora, 2004.
LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Liderança Conectiva***.** São Paulo: Makron, 1999.
SONNENBERG, Frank K. *Managing with a Conscience: How to Improve Performance Through Integrity, Trust and Commitment***.** McGraw-Hill Trade, 1994.

Sobre Linguagem e Pensamento

LURIA, A.R. *Pensamento e Linguagem.* São Paulo: Artes Médicas, 1986.
VYGOTSKY, Lev Semenovich. *Pensamento e Linguagem.* São Paulo: Martins Fontes, 1987.

CAPÍTULO 5

A LIDERANÇA E A FORMAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

JOÃO RICARDO LAFRAIA

INTRODUÇÃO

Uma mãe levou seu filho ao Mahatma Gandhi e implorou:
– Por favor, Mahatma, diga a meu filho para deixar de comer açúcar.
Gandhi fez uma pausa e disse:
– Traga seu filho de volta daqui a duas semanas.
Intrigada, a mulher agradeceu e disse que faria como ele ordenara.
Duas semanas depois ela voltou com o filho. Gandhi fitou os olhos no jovem e disse:
– Pare de comer açúcar.
Agradecida, mas perplexa, a mulher perguntou:
– Por que me pediu para trazê-lo em duas semanas?
Poderia ter dito a mesma coisa antes.
Gandhi replicou:
– Há duas semanas eu também estava comendo muito açúcar.

Liderança é um processo-chave para a introdução de novos valores em uma organização e decisivo no momento de mudança desses valores no ambiente corporativo. Um dos maiores desafios de um líder é transformar os valores declarados pela empresa em comportamento cultural que permeia toda a organização. A promoção desse alinhamento entre um valor desejado e um valor incorporado é que faz a grande diferença na gestão e na liderança.

Para que a transmissão de valores seja efetiva, a liderança deve ser encarada como um processo, e não apenas como uma posição ocupada por pessoas com autoridade de mando. Isso significa que em qualquer interação entre pessoas nas organizações, a liderança estará sendo exercida. Como isso se traduz no contexto empresarial? Outro dia fui fazer meu exame periódico e me deparei com uma empresa de serviço que mantinha seus valores em um cartaz na sala de espera. Li detalhadamente esses valores e passei a testar os funcionários que me atendiam para checar se realmente os valores

da empresa e de quem me atendia estavam alinhados. Pude perceber com clareza que aqueles valores não eram compartilhados pelos funcionários do local. Não havia congruência entre o que estava escrito no cartaz e o comportamento das pessoas. Os funcionários representavam a empresa naquela situação de atendimento ao cliente e, ao mesmo tempo, eram os líderes destas. A maneira de eles se comportarem me influenciou na percepção do serviço prestado. Eles estavam no comando, influenciando como o cliente percebe a empresa. Procuro deixar claro com esse exemplo que a liderança não é uma posição estanque no topo da organização. Se as organizações pretenderem mostrar seus valores para os públicos de interesse, os *stakeholders* (clientes, empregados, acionistas, fornecedores, comunidade), será preciso que todos na organização compartilhem e vivam esses valores. Nesse sentido, a liderança como um processo é exercida em toda a cadeia hierárquica. Por isso, é fundamental que todos incorporem os valores em seus processos de influenciar os outros.

Além disso, para que a liderança possa ser partilhada em todas as camadas organizacionais, é necessário que os sujeitos possuam autonomia para exercê-la. Um dos significados da palavra autonomia é dar a si a norma, que pode ser entendida aqui como os valores e crenças que são partilhados pelos funcionários da organização e não estão somente nos quadros e folhetos, mas, sim, fortemente presentes na cultura da organização e conhecidos de cor por seus funcionários.

OS CONCEITOS DE LIDERANÇA, GESTÃO E VALOR

Liderança e gestão são irmãs siamesas. Para uma excelente gestão é preciso que todos na organização estejam motivados a tomar decisões seguindo os mesmos propósitos, crenças e valores. Estes são produzidos pelo processo de liderança presente. Embora esses conceitos sejam inter-relacionados, eles serão estudados individualmente para facilitar o entendimento.

Liderança

Liderança pode ser definida como o exercício do poder de influenciar pessoas em direção a uma visão e a um propósito. É a capacidade que os seres humanos têm de se influenciarem mutuamente. Em quase todos os grupos sociais há líderes, pois estes são necessários para a existência dos próprios grupos. Os líderes têm a função de harmonizar os interesses e ideias, sem os quais esses grupos perderiam a direção e o sentido. Os líderes também dão forma e objetivo a estes. Com a liderança, se consegue que as pessoas se identifiquem com os objetivos grupais e atuem de forma motivada para consegui-los.

Os conceitos de poder e liderança desempenham um papel ambíguo tanto na teoria como na prática organizacional. Enquanto liderança contém vários conceitos, o poder permanece em segundo plano, na análise da eficácia gerencial. Poder deriva do

latim *Potere*, significando "ser capaz de". O verbo poder significa "facultativo de agir, produzir algo". O substantivo poder significa "controle, limite e liderança". Pode-se, então, definir poder como "a capacidade de influenciar as ações dos outros".

Além disso, é através da liderança que a visão de futuro e os valores da organização são partilhados em todos os níveis. A liderança é a responsável pela mudança da situação atual para a situação futura desejada. A liderança é indispensável para o gerenciamento dos valores das organizações.

Outro conceito complementar diz que a liderança trata da arte e/ou ciência de inspirar confiança e de convencer as pessoas a agir de forma alinhada aos valores das organizações. Ela é ciência, pois pode ser ensinada de modo claro e consistente. Ela é arte quando exercida de modo pessoal, com características comportamentais únicas de cada líder. A longa discussão entre os gurus da administração sobre se a liderança é aprendida ou se é um traço natural dos líderes é menos relevante. Nesse contexto, a liderança pode e deve ser aprendida e exercida de modo único, portanto é arte e ciência ao mesmo tempo.

A liderança é uma função que a equipe gerencial deve exercer no sentido de motivar as pessoas para um propósito, um valor, um projeto e para resultados. A função de liderança deve ser ensinada a todos com autoridade formal nas equipes. Mesmo quando não há autoridade formal, a liderança (ou seja, o poder) é exercida. Como no exemplo dado na introdução, muitas vezes o funcionário que faz o atendimento ao cliente está influenciando, exercendo o poder, ou seja, liderando em nome da empresa. Como processo, a liderança é exercida em todos os locais e níveis da organização. Nesse sentido, ela é um trabalho em equipe e seu desempenho dependerá da velocidade do membro que mais demorar a internalizar os valores, pois este não se comportará de modo coerente e suas ações podem não produzir o resultado que se some aos demais.

Por sua vez, o líder é uma pessoa que, sozinha, não pode tornar uma organização bem-sucedida. Uma liderança eficaz compreende os talentos necessários para operar com sucesso, avalia sua própria capacidade e se cerca de pessoas que tenham habilidades complementares. O líder compreende que não precisa desempenhar seu papel somente pelas autoridades formais das equipes. Aquelas pessoas que possuem habilidades complementares e que aprendem a trabalhar em uma equipe de liderança provavelmente construirão o sucesso no longo prazo da organização. Dessa forma, às vezes, as autoridades formais se tornam seguidoras. Permitir que outros compartilhem responsabilidades de liderança requer desistir da noção do líder heroico – a pessoa que tem todas as respostas.

Atuar na cultura de um grupo depende fundamentalmente do compromisso da equipe de líderes com a questão, mas a liderança inclui também a posição de liderado. Não existe liderança sem liderados, e os verdadeiros liderados escolhem, de forma ativa, apoiar a liderança por seus valores e crenças. Essa escolha é livre e a função liderança deve ser a de criar um bom ambiente organizacional que motive todos a trabalhar em equipe e para a busca dos resultados.

Para tornar esse conceito de liderança mais concreto, gostaria de dar um exemplo pessoal. Nos últimos anos tenho praticado Aikido, que é uma arte marcial inspirada nos samurais japoneses que busca a harmonia das energias como caminho. No Aikido os ataques são neutralizados de forma efetiva, quando o nague (quem sofre o ataque) utiliza a energia do uke (o atacante) para neutralizá-lo, cuidando da integridade física de ambos, fazendo o confronto terminar com uma solução pacífica. Acho que esse é o valor essencial dessa arte. O local onde se pratica o Aikido se chama Dojo, que é comandado por um Sensei (aquele que veio primeiro) e que é o seu líder. O Sensei é quem ensina as técnicas que contêm os ataques e as defesas que são praticados de acordo com o valor do Aikido. A cada ataque desferido, o objetivo principal e o valor essencial são harmonizar, buscar uma solução harmônica para o conflito. Atacante e atacado, nague e uke, líder e liderado, alternam papéis e vão incorporando o valor da arte, mesmo quando o Sensei não está presente. Através desse processo sem fim, a liderança do Aikido vai sendo exercida pelos praticantes que, junto com o Sensei, vão se alterando na função de líder e o valor da arte vai se disseminando.

Sensei, Nague e Uke, valores, líderes e liderados fazem parte de um processo elaborado por um gênio da humanidade, Morehei Ueshiba, O'Sensei, que, mesmo depois de sua morte, deixa sua liderança e sua capacidade de influenciar a humanidade através de valores universais.

Gestão

Gestão é a capacidade pessoal de se tomar decisões para obter os resultados planejados pelas organizações. Gestão é a ferramenta do líder que envolve planejar um futuro desejado, os meios (forma) de alcançá-lo e organizar os meios disponíveis. É necessário que tudo o que foi planejado seja executado. Para realizar essa função, é preciso liderança.

Gestão e liderança se complementam. A liderança sem um modelo de gestão é uma utopia, que não se sabe quando será transformada em resultados. A gestão praticada sem liderança resulta em um processo frio e burocrático, tendendo para o comando e controle rígidos. A gestão tem a finalidade nobre de combater a entropia, ou seja, a desorganização, o caos e a baderna. A gestão também mantém a estrutura organizacional e a disciplina, fazendo as organizações terem identidade. A gestão sozinha impede ou dificulta que haja mudanças não planejadas na organização.

A liderança, no entanto, tem a finalidade de comunicar propósito e valores, visão, estratégias, inovações, que fazem as organizações mudarem, melhorarem, cumprirem seus objetivos. Enquanto a gestão organiza e mantém o presente, a liderança se ocupa da visão. A liderança aglutina as pessoas em prol de uma causa, de valores e de um futuro melhor. Entretanto, a liderança praticada sem uma gestão efetiva pode se tornar somente um sonho, uma utopia que pode se materializar instantaneamente e depois se perder por falta de capacidade de manutenção.

A combinação de liderança com gestão faz as organizações praticarem seus valores em todas as suas ações, faz o planejamento e as atividades de manutenção da rotina terem propósito, vida. Liderança com gestão produz mudanças sustentáveis, inovações permanentes.

A Figura 1 mostra a relação que existe quando liderança e gestão são exercidas sem conexão e quando as duas atuam em sintonia. O quadrante "CAOS" ocorre em organizações com liderança e gestão fracas. O quadrante "DIFICULDADES DE MUDANÇAS" ocorre em organizações com gestão muito forte e liderança fraca. O quadrante "MUDANÇAS NÃO SUSTENTÁVEIS" ocorre em organizações com gestão fraca e liderança muito forte. O quadrante "MUDANÇAS PERMANENTES E SUSTENTÁVEIS" ocorre em organizações em que gestão e liderança são fortes, mas equilibradas e balanceadas.

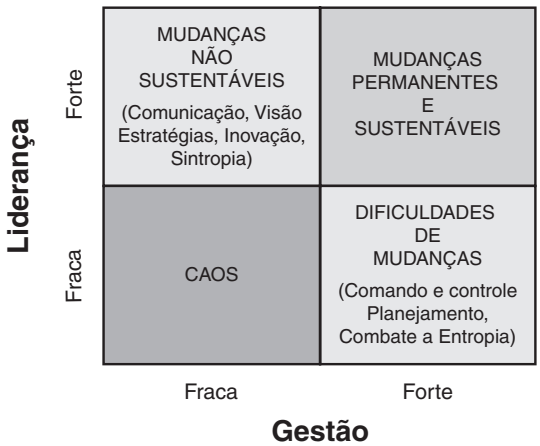


Figura 1. O processo de sinergia entre liderança e gestão.

No exemplo do Aikido, o local onde este é praticado se chama Dojo. Para que a arte seja praticada, uma série de atividades de rotina deve ser realizada, como limpeza do local, matrículas, mensalidades etc. Uma série de ritos e etiquetas de comportamento deve ser praticada. A disciplina deve ser mantida. Tudo isso poderia não ter sentido se não fosse feito para um propósito maior. A atividade de manutenção do Dojo, suas regras e ritos são atribuições da gestão. A alma do Dojo, seu propósito e os valores ali presentes são atributos da liderança. Quando liderança e gestão atuam equilibradas e em alto nível, a atmosfera do local é mágica. Se há desequilíbrio entre elas, o excesso de rigor ou a falta de sentido se fazem presentes.

Valor

Valor é tudo aquilo que, real ou supostamente, dá caráter positivo a algo. Muitos entendem que valores são o mesmo que prioridades, mas não são, porque as

prioridades mudam com frequência, dependendo da situação. Os valores, no entanto, permanecem constantes. Valores são crenças profundamente enraizadas que não estão sujeitas a concessões. Por exemplo, dependendo de limitações de tempo, um indivíduo pode mudar sua rotina (ou prioridade) quando se prepara para ir trabalhar pela manhã. Mesmo assim, aquele indivíduo vai sempre se vestir antes de sair de casa. Vestir-se é um valor, não uma prioridade. É parte de sua cultura e não se submete a concessões. Por isso, as organizações devem encarar seus princípios como valor, e não como prioridade. As prioridades mudam com frequência, dependendo da situação; os valores, no entanto, permanecem constantes.

Para que uma liderança genuína seja percebida e gere confiança é necessário que haja um alinhamento entre os valores professados e os comportamentos dos líderes. Robert Dilts estudou os diversos níveis que alojam os valores e comportamentos nos homens e os chamou de níveis neurológicos. Esse conceito procura mostrar a relação entre comportamentos, conhecimentos, valores e identidades que, por sua vez, estão relacionados ao corpo, à mente e ao espírito.

Quando se fala de mudanças de valores nas organizações, fala-se de mudanças de hábitos que devem ser exemplificados pelos líderes, em todos os seus níveis neurológicos. Em outras palavras, se o objetivo é mudar os valores nas organizações, para manter o alinhamento, deve-se analisar se esses novos valores são coerentes com a identidade, se as capacidades necessárias para se agir de acordo estão presentes. Muitas organizações colocam seus valores em cartazes bonitos que não têm nada a ver com o comportamento de seus líderes nem de seus liderados.

NÍVEIS NEUROLÓGICOS

Os níveis propostos por Dilts são do nível mais abstrato para o mais concreto: Espiritual, Identidade, Valores e Crenças, Capacidades, Comportamentos e Contextos. O nível mais abstrato organiza o nível mais concreto e o nível mais concreto sustenta o nível mais abstrato imediatamente presente. Por exemplo, um professor deve ter como estratégia aumentar sua capacidade de dar aulas (a identidade organiza a capacidade). Por outro lado, se um professor perder sua capacidade de dar aulas, pode ser que perca seu emprego e não possa mais ser chamado de professor (a capacidade sustenta a identidade).

Espiritual ou Sistêmico

O nível espiritual pode ser encarado como a condição do homem em viver em um sistema que é maior que ele e que não pode compreender tudo. O nível espiritual tem a ver com o mistério que é a vida e a morte, a incapacidade humana de entender racionalmente esses mistérios. Todos têm um posicionamento com relação a eles que influencia sua identidade, seus valores, suas capacidades e seus comportamentos. Esse posicionamento precisa ser buscado individualmente.

A existência de um lado espiritual não está ligada especificamente a uma religião. A religião é apenas uma das maneiras de se experimentar a espiritualidade, a conexão com o todo. Religião, etimologicamente, significa religar, ou seja, ligar de novo. O nível espiritual organiza com quem cada um tem ligação, o que se procura transmitir aos outros e para as gerações futuras, quais são seus gurus, seus mentores, exemplos que cada indivíduo segue para ser o que é.

Identidade

A identidade está ligada ao propósito maior, à missão na vida. Qual é o propósito da própria vida? Quem cada indivíduo realmente é? O estado de ser prevalece a valores, crenças, capacidades e comportamentos. O ser prevalece ao fazer, o estado prevalece à forma.

Quem sou eu no sentido concreto? Quem somos nós, quais são nossos papéis: pai, professor, amigo, brasileiro? A identidade não tem nada de racional; cada pessoa escolhe ser o que é em função de uma série de razões que nem sempre se conhece bem. Ela está muito ligada ao consciente, à mente, ao corpo.

Crenças e Valores

As crenças e os valores individuais permitem as pessoas agirem de determinada maneira e as capacita para isso. As pessoas têm crenças em tudo na vida, a exemplo: dinheiro, trabalho, relações com o sexo oposto, vida, saúde, governo etc. As crenças são relações causa-efeito ou significados que não são submetidas a pesquisas científicas. A diferença entre crença e ciência: o conhecimento científico é comprovado experimentalmente e é partilhado socialmente. As crenças não têm a pretensão de ser verdades absolutas. Por exemplo, a crença de que a terra gira em torno do sol pode ser comprovada cientificamente, mas a crença de que todos os conflitos podem ser resolvidos de acordo com os princípios do Aikido não pode ser comprovada pela ciência. Essa é uma crença que alguns indivíduos escolhem para conduzir sua vida.

As crenças fazem com que as pessoas as confirmem com os fatos da vida. Quando alguém acredita que outra pessoa é alguma coisa, passa a procurar comportamentos do outro que confirmem suas crenças. Nesse sentido, as crenças são profecias autorrealizáveis. Aquilo em que se acredita tem o poder de mudar a realidade. Por exemplo, as crenças dos líderes sobre o desempenho dos liderados de alguma forma afetam os resultados e comportamentos deles. Existe uma parábola que ilustra bem isso.

> Conta uma lenda do Oriente que um jovem chegou à beira de um oásis, próximo a um povoado, e, aproximando-se de um velho, perguntou-lhe:
>
> – Que tipo de pessoa vive neste lugar?

– Que tipo de pessoa vive no lugar de onde você vem? – perguntou, por sua vez o ancião.

– Oh! Um grupo de egoístas e malvados – replicou-lhe o rapaz. – Estou satisfeito de haver saído de lá.

A isso o velho retrucou: – A mesma coisa você haverá de encontrar aqui.

No mesmo dia, outro jovem se acercou do oásis para beber água e, vendo o ancião, perguntou-lhe:

– Que tipo de pessoa vive por aqui?

O velho respondeu com a mesma pergunta:

– Que tipo de pessoa vive no lugar de onde você vem?

O rapaz respondeu:

– Um magnífico grupo de pessoas amigas, honestas, hospitaleiras. Fiquei muito triste por ter de deixá-las.

– O mesmo encontrará aqui – respondeu o ancião.

Um homem que havia escutado as duas conversas perguntou ao velho:

– Como é possível dar respostas tão diferentes à mesma pergunta?

O velho respondeu:

– Cada um carrega no coração o meio em que vive. Aquele que nada encontrou de bom nos lugares por onde passou não poderá encontrar outra coisa por aqui. Aquele que encontrou amigos ali, também os encontrará aqui. Somos todos viajantes no tempo, e o futuro de cada um de nós está escrito no passado: ou seja, cada um encontra na vida exatamente aquilo que traz dentro de si mesmo. O ambiente, o presente e o futuro somos nós que criamos, e isso só depende de nós mesmos.

Capacidades

As capacidades individuais são os conhecimentos racionais, explícitos, e também os conhecimentos armazenados nos corpos, implícitos ou tácitos. Elas contêm as estratégias para os comportamentos. As capacidades devem ser adquiridas para suportar os valores e as crenças pessoais. Por outro lado, elas dirigem os comportamentos. São responsáveis por como se responde às demandas do ambiente ou do contexto em que se vive.

Comportamento

Comportamentos são ações simples e objetivas como caminhar, falar, ouvir etc. Enfim, são as pequenas ações que fazem parte do cotidiano. Eles são observáveis por todos. Até esse nível neurológico, os conteúdos eram todos invisíveis e intangíveis. No nível do comportamento, espiritualidade, identidade, crenças e valores, capacidades, tomam forma no comportamento individual e no contexto em que ele ocorre.

Os comportamentos se dão através dos corpos das pessoas. Os corpos, então, são a expressão prática do alinhamento entre o espírito, a mente e o corpo. Identidades, crenças, valores e capacidades estão espalhados através do espírito, corpo e mente. A pessoa é o que está armazenado em sua mente e mostrado através de seu corpo. Um sem o outro não faz sentido. Não podemos identificá-los senão através do corpo. As pessoas são seus corpos, o que fazem repetidamente com ele e através dele.

Contexto

O contexto é o local em que os comportamentos se materializam e ficam registrados, tornando-se conhecimento, história ou cultura. A liderança eficaz é aquela que consegue alinhar todos os níveis neurológicos nas diversas camadas hierárquicas das organizações. Ela gera confiança porque as pessoas percebem a coerência em todos os níveis. O exemplo e o compromisso visível do líder com as crenças e valores são primordiais para o estabelecimento das relações de confiança. Além disso, o contexto no qual a equipe de liderança deixa seus rastros é importante. A cultura da organização, ou seja, como as coisas são feitas naquele local, deve estar coerente com as ações e com o discurso da liderança.

Quando se diz que o líder é uma pessoa e a liderança é um processo, imagine o desafio que é alinhar os níveis citados na equipe de liderança. Quando os valores se tornam hábitos comportamentais generalizados, tem-se certeza de que existe uma cultura coerente com os valores professados pelos líderes. Esses valores são compartilhados por líderes e liderados em qualquer camada hierárquica da organização.

O alinhamento entre valores, princípios, crenças, ações e comportamentos deve ser objeto de constante avaliação das lideranças. Esse é um processo contínuo de incorporação de conhecimentos ao corpo. Para que seja efetiva, uma liderança baseada em princípios deve levar em conta a integração do corpo e da mente. A disciplina diária em se alinhar valores com comportamentos em todas as situações é a verdadeira batalha da liderança. Na realidade, o líder é um Samurai (aquele que serve) de suas causas e valores. No passado os samurais viviam das guerras externas para defender as terras de seus senhores. Hoje se pode dizer que eles guerreiam internamente para viver de acordo com seus princípios e valores. Um líder é um guerreiro que trava lutas internas para viver de acordo com seus princípios e valores, mas com foco no bem-estar coletivo e em resultados.

A Figura 2 mostra um resumo com os níveis neurológicos. A primeira coluna contém a descrição de cada nível; a segunda, o que cada nível propicia ao ser humano. Na terceira está a questão que o nível responde.

Minha experiência com o Aikido pode ilustrar e tornar mais concreto esse conceito. Minha identidade está ligada à minha missão e responde à pergunta: Quem sou? A resposta é sou um aikidoísta. Esse fato organiza o nível neurológico de meus

ESPIRITUAL	Transmissão	Quem mais?
IDENTIDADE	Missão	Quem?
VALORES	Permissão	Por quê?
CAPACIDADES	Direção	Como?
COMPORTAMENTO	Ação	O quê?
CONTEXTO	Reação	Onde e quando?

Figura 2. Níveis neurológicos (coluna 1), suas funções nas pessoas (coluna 2) e resposta aos questionamentos sobre os comportamentos pessoais (coluna 3).

valores. Se sou um aikidoísta, devo compartilhar os valores e as crenças dessa classe de pessoas, ou seja, para mim, o caminho de harmonizar as energias deve ser um valor dentro e fora do Dojo. Essa crença permite que minhas escolhas diante de um ataque sejam de acordo com os preceitos do Aikido. Ela responde à pergunta sobre por que ajo assim. O fato de ser um aikidoísta e partilhar os valores do Aikido faz com que busque treinar meu corpo e minha mente na direção de obter conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis nessa arte. O nível da capacidade responde às perguntas sobre como faço para ser o que sou e no que acredito. Minhas capacidades organizam o modo como me comporto e quais são minhas ações e atitudes em relação à vida. Respondem à questão sobre o que faço. Por fim, o contexto explica onde e quando meus comportamentos ocorrem, como reajo a eles.

Ao percorrer os níveis neurológicos de baixo para cima, usando o mesmo exemplo, o raciocínio seria: onde e quando ocorrem os ataques, o que faço diante dos ataques, como me preparo para agir daquela maneira, por que ajo procurando harmonizar as energias do ataque, quem sou eu ao valorizar as ações daquela maneira, quem mais age como eu?

O PROCESSO DE MUDANÇA

O mais importante desafio da liderança é fazer seus valores individuais se disseminarem para os liderados a ponto de se incorporarem no comportamento coletivo da organização, ou seja, consolidar os valores que, inicialmente, são do líder ou da equipe de liderança na cultura da organização. A partir desse ponto, os valores pertencem a todos, no modo como as coisas são feitas naquele local. Enquanto esse processo não se completa, é muito provável que os valores impressos nos cartazes de qualquer organização não passem de exortação e desejos de seus líderes.

O processo se inicia com o alinhamento dos valores individuais e da atitude do líder. A atitude é um posicionamento que as pessoas têm diante de um contexto. Assim como um avião tem uma atitude no céu (subindo, descendo, virando etc.), cada indivíduo têm uma atitude ou um posicionamento diante de um contexto. Em relação àquele contexto, cada um se posiciona, consciente ou inconscientemente, de determinada maneira.

Se a liderança tiver confiança suficiente, os liderados passam a adotar esses comportamentos até que gerem comportamentos similares no grupo. Com o tempo, esses comportamentos irão formar a cultura da organização. Depois de consolidados como cultura, as pessoas novas que entram na organização passam a ser influenciadas pelo contexto, até que os comportamentos existentes se transformem em crença pessoal. A Figura 3 resume, de forma gráfica, esse processo.

Esse é um processo de mudança que requer tempo, cuja duração depende da velocidade que a liderança consegue imprimir. Normalmente essa velocidade é dada pelo líder mais lento, isto é, aquele na cadeia hierárquica que ainda não incorporou o valor e que, através de seu mau exemplo, criará um grupo de resistência. Os novos comportamentos são incorporados no conhecimento coletivo, gerados pela organização. Essa incorporação depende da qualidade da gestão existente. A liderança é o catalisador da mudança, mas quem a consolida é a gestão.

Outro ponto importante nesse processo é que, se a cultura for considerada como algo estático, ela nunca poderá ser mudada. No livro *Criando o Hábito da Excelência,* mostra-se como a cultura está ligada aos *habitus* das pessoas. Para mudar a cultura, devem-se mudar os *habitus* ou os comportamentos. Através do exemplo da liderança, esses comportamentos passam a ser seguidos pelos liderados voluntariamente. A liderança tem que usar seu corpo para mostrar a coerência entre seus valores, discurso e prática (comportamentos ou hábitos), pois é através do corpo que os valores se tornam visíveis na forma de comportamentos exemplares. O clima de confiança necessário para a geração de comportamentos culturais deve vir através do alinhamento

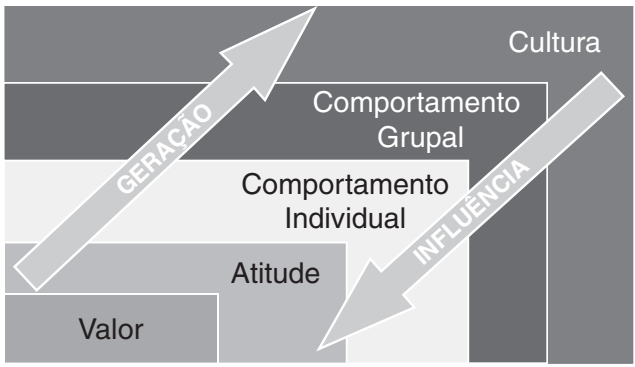


Figura 3. O processo de geração da cultura a partir dos valores e a influência da cultura na formação de valores.

dos diversos níveis neurológicos dos líderes, ou seja, através do alinhamento de seus espíritos, mentes e corpos.

O mesmo alinhamento neurológico individual deve ocorrer nos níveis organizacionais para gerar confiança e coerência entre seus membros. O importante sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos propõe que os elementos que compõem a estrutura de uma organização são: a estrutura (os prédios e equipamentos), a estrutura (as normas, procedimentos, tecnologia e conhecimento) e, por fim, os elementos estruturantes (liderança, gestão, comportamentos, cultura). Para que os valores sejam definitivamente incorporados na organização, esses elementos devem ser coerentes e alinhados.

Em termos práticos, se uma organização adota a segurança industrial como valor, é importante que os prédios e equipamentos possuam dispositivos que garantam uma operação segura. O mesmo deve ocorrer com as normas e os procedimentos que devem sempre privilegiar a segurança em detrimento de custos ou inovação, por exemplo. Ainda mais importante deve ser o comportamento generalizado das pessoas, isto é, sua cultura, desde as ações mais simples como segurar no corrimão das escadas ou usar as faixas de segurança, até as decisões mais complexas, como parar a produção quando as condições de segurança dos equipamentos não estiverem sendo atendidas.

Estágios da Mudança de Valor

Uma organização passa por diversos estágios de mudança até a cultura organizacional incorporar totalmente os valores declarados e praticados por sua liderança. Observei empiricamente que ocorre nas organizações a mesma evolução da moral e da ética, dos comportamentos e valores, que acontece com as crianças. É importante ressaltar que esses estágios nas organizações são resultados de observações práticas e não podem ser encarados como definitivos. Assim, a ênfase em determinada prática ou *habitus* em dada fase da vida das organizações faz parte do estágio natural da incorporação dos valores na cultura.

Um ponto importante a observar é a diferença entre aprender e incorporar um hábito ou um conhecimento no caso de adultos. O tempo para aprender um conhecimento pode ser de alguns segundos ou minutos. Por exemplo, as pessoas aprendem rapidamente que a regra simples de segurança de se usar escadas segurando no corrimão pode evitar acidentes. Outra coisa são as pessoas incorporarem esse conhecimento em seus hábitos até que essa prática seja feita inconscientemente. Esse processo de incorporação depende da autodisciplina, da vontade individual.

Mais complexo ainda é o desafio de se incorporar uma prática simples como a descrita no parágrafo anterior como hábito coletivo, como cultura. Esse processo depende do clima de disciplina existente no contexto ou no ambiente. Depende também da disciplina externa criada pela liderança, pelo modelo de gestão e pela autodisciplina das pessoas. Tanto individual, como coletivamente, existe diferença de tempo entre se aprender e se incorporar um hábito. Conhecê-los é diferente de usá-los. O problema

ANOMIA	Princípio do amor e da dor
HETERONOMIA	O estado de direito e suas leis
SOCIONOMIA	Através da cultura e da moral
AUTONOMIA	Através do conhecimento e da ética

Figura 4. Estágio de desenvolvimento (coluna 1) e fonte de valor para as pessoas (coluna 2).

não está no conhecimento, está na ação. O tempo de incorporação individual e coletivo é inversamente proporcional à autodisciplina e à disciplina do contexto.

Minha experiência gerencial mostra que muitos projetos de implantação de uma gestão baseada em valores falham pela falta de compreensão da evolução natural desses estágios. Assim como encaramos como natural a evolução das crianças em cada estágio, o mesmo deveria ocorrer com as organizações. Mas não é isso que acontece. Por falta desse entendimento, muitos projetos são abortados, pois os resultados não são aqueles propostos no início.

Na Figura 4, fazemos um paralelo com os estágios de desenvolvimento das crianças (primeira coluna) e das sociedades e suas fontes de valor (segunda coluna). Nos parágrafos seguintes encontra-se uma explicação sucinta de cada estágio.

Anomia (baseada nos instintos)

No estágio da Anomia não existem valores, normas ou leis. A criança gera seus comportamentos a partir dos instintos biológicos herdados. O princípio é do prazer e da dor. Quando a criança está com dor, ela chora, quando está com prazer, ri.

Por sua vez, as pessoas adotam comportamentos e os incorporam como valores quando algo traz muita dor ou amor. Uso a segurança no trânsito como exemplo de valor adotado pela sociedade. Considero-a um exemplo relevante porque o Brasil é ainda campeão mundial de acidentes de trânsito e, a menos que as lideranças públicas brasileiras compreendam e usem todas as fontes de valor, o País continuará encabeçando negativamente esse ranking.

Neste estágio, as normas de segurança no trânsito são adotadas por amor ou pela dor. Quando uma pessoa perde um parente querido em um acidente de carro, passa a respeitar as leis de trânsito. Por outro lado, quando as pessoas viajam com suas crianças, procuram dirigir com mais cuidado. Vemos que os comportamentos não são consistentes e dependem do contexto. As estatísticas de acidentes sofrem altas e baixas e nunca se estabilizam em um patamar razoável.

Heteronomia (estágio dependente)

No estágio da Heteronomia (Estágio Dependente), a criança passa a adotar os valores, as normas e as leis dos pais. Ela é totalmente dependente dessas normas e não consegue se separar psicologicamente dos pais.

Já as pessoas incorporam valores pela existência de leis guardadas por um estado de direito que transmite a elas os valores daquela sociedade. Um exemplo típico foi a adoção do cinto de segurança no Brasil. Embora fosse de conhecimento de todos, o cinto só passou a ser fato cultural quando o Estado brasileiro fez campanha nacional para a divulgação e a aplicação da lei que já existia há muito tempo. Através do "amor" das campanhas de conscientização pagas nos meios de comunicação, houve a sensibilização dos motoristas. Através da aplicação severa das leis, da dor no bolso em função do pagamento das multas, houve a confirmação da disposição do Estado em aplicar a lei. Enquanto as pessoas não incorporarem os valores, uma redução na fiscalização, quase que com certeza, produzirá aumento no número de acidentes. Os hábitos não foram incorporados. Dependem da aplicação da lei para serem práticas.

Socionomia (estágio independente)

No estágio da Socionomia (Estágio Independente), o grupo passa a desempenhar papel importante e a criança passa a adotar os valores, as normas e as leis do grupo com o qual se identifica. É chegada a adolescência e seus famosos conflitos de geração. Se as normas do grupo no qual a criança está inserida são muito diferentes daquelas de seus pais, os conflitos tornam-se constantes. A criança/adolescente se liberta do domínio dos pais, pois não mais depende somente de seus instintos e daquilo que os pais lhe passam para poder escolher seus comportamentos e atitudes.

Para as pessoas, a cultura é outra fonte de valor importante. O homem é extremamente influenciado pelo contexto. O exemplo mais marcante da força da cultura e do contexto no comportamento é, talvez, o exemplo do brasileiro que aluga um carro nos Estados Unidos ou na Europa. Influenciado pelo contexto, esse brasileiro respeita todas as normas do trânsito local assim que pega o carro na locadora. No entanto, quando volta para sua cidade de origem, passa a desrespeitar os limites de velocidade. Neste estágio, os hábitos são praticados de maneira independente por cada pessoa, mas ainda não existe uma consciência ética dos valores que os suportam.

Autonomia (estágio interdependente)

No estágio da Autonomia (Estágio Interdependente), as leis dos grupos, as leis dos pais e os instintos são incorporados por convicção pessoal e as pessoas passam a adotar as próprias normas (daí o termo autonomia, que significa dar a si a própria norma). As pessoas passam a avaliar seus próprios comportamentos através de um processo que se chama ética.

As normas e os valores são incorporados pelas pessoas através de todos os processos anteriores. Hoje, nas grandes cidades brasileiras, quase todos os motoristas usam cinto de segurança independentemente da fiscalização ou das campanhas na mídia porque o valor foi incorporado por cada motorista, ou seja, o processo de dar a si a norma foi consolidado através de todos os estágios anteriores.

Não se pode discutir autonomia sem se discutir ética e moral. Os valores e os princípios estão ligados à teoria, à tese de um mundo ideal. Por outro lado, a moral está ligada à prática, aos costumes e aos hábitos. A ética é o processo de se questionar se a teoria e a prática estão alinhadas, se os valores e comportamentos são coerentes. Uma liderança será reconhecida como autônoma e ética se o discurso for coerente com os comportamentos. Muitas vezes, a liderança baseada em princípios falha justamente em proporcionar coerência entre o pensamento e as ações de seus líderes. Nada mais prejudicial à confiança.

A INCORPORAÇÃO DOS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES

Apresentei até aqui como o valor é formado individualmente e coletivamente no homem. Agora é importante compreender como os valores são disseminados nas organizações. Parece claro que não existe um estilo de gestão e de liderança únicos que possam solucionador os problemas, em função das especificidades de cada estágio e da cultura de cada organização. Também parece razoável que não existe uma cultura que seja melhor ou pior, mas que é necessário se entender o estágio cultural da organização, para que as lideranças possam atuar no sentido de passar seus valores para as organizações.

A Figura 5 servirá de guia para as discussões. Nela está correlacionado, no eixo do y, o nível de desempenho das organizações, com seu estágio de desenvolvimento ao

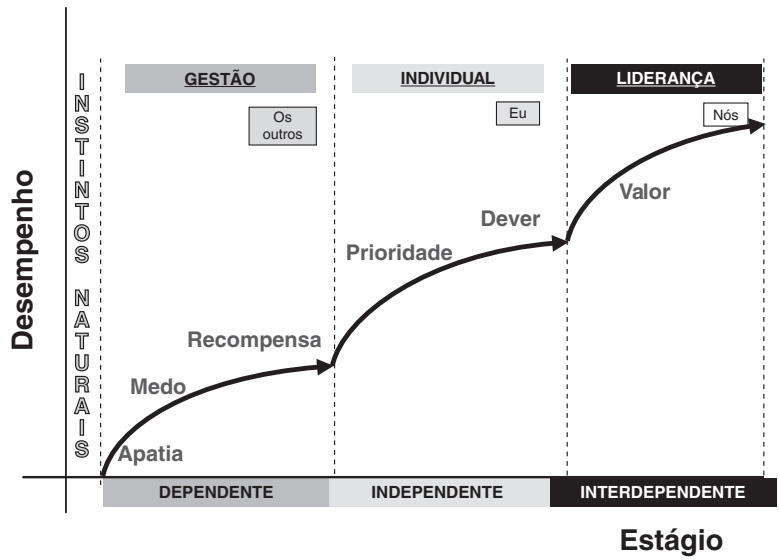


Figura 5. Correlação entre o desempenho e os estágios culturais das organizações.

longo do tempo no eixo do x. Essa é uma correlação empírica observada na prática e na literatura de gestão e liderança. As organizações ao longo do tempo passam pelos mesmos estágios de desenvolvimento que as crianças e as sociedades, ou seja, evoluem do estágio de instintos naturais para uma cultura dependente (heteronomia). Nesse estágio, os valores dependem da existência de uma gestão forte, onde prevalece o comando e o controle. A fonte de valor são os outros, as pessoas dependem do acompanhamento do líder para que seus comportamentos sejam de acordo com os valores. As pessoas são motivadas externamente pelo medo ou pelas recompensas.

Para haver melhoria nos resultados, a organização deve evoluir da cultura dependente para a independente. Neste estágio, os valores já estão internalizados pelas pessoas individualmente. Os comportamentos não dependem tanto do comando e do controle da gestão. As pessoas se motivam pelas prioridades e pelo dever de desempenhar de acordo com os valores. Um novo patamar de resultados superior ao anterior é alcançado.

Para haver novo salto nos resultados, a organização deve evoluir de uma cultura independente para interdependente. Neste último estágio, os valores da liderança são partilhados por todos. As pessoas são motivadas pelos valores incorporados e é comum ouvir "aqui nós fazemos assim porque é nosso valor". O estágio interdependente é capaz de produzir melhores resultados ao longo do tempo, que não estão ligados só a aspectos qualitativos da organização, como lucro, caixa, valor das ações. O objetivo intangível de gerar indivíduos autônomos, éticos e responsáveis para atuar em sociedade também é considerado resultado nesse estágio.

A seguir, uma descrição mais detalhada de cada estágio.

Estágio de Instintos Naturais

Neste estágio, o modelo de gestão e o estilo de liderança são baseados em instintos naturais de seus líderes e gestores. Não existem valores bem definidos. Normalmente, a organização é voltada para apagar incêndios, resolver problemas e crises quando eles ocorrem. O comportamento do grupo é sempre reativo e existe pouca proatividade. Não há preocupação com os aspectos culturais e normativos que ajudam a incorporar os valores. O comportamento das pessoas é de apatia, elas costumam agir quando demandadas, enfim, apenas reagem ao contexto.

Estágio Dependente

Neste estágio, o modelo de gestão é normativo e existe liderança forte e única. A ênfase da organização é nas tarefas, nos processos e nas atividades. O comando e controle são amplamente utilizados e as equipes seguem um líder único e seus valores. As pessoas seguem pelo medo ou na esperança de recompensas. O ponto central é a dependência da proatividade do líder e dos gestores para que as coisas aconteçam. Os valores estão claros para o topo da organização, os métodos são bem implantados, mas

as pessoas, por não saberem com clareza seu valor, ainda encaram os métodos como burocráticos. Os valores do topo da organização ainda não foram incorporados por sua cultura. Nessa fase é importante que a preocupação do líder e dos gestores seja promover uma compatibilidade entre o discurso, a prática e o contexto físico e cultural da organização. Por falta de compreensão, muitas empresas nunca ultrapassam esse estágio. O clima de medo, comando e controle não permite o desenvolvimento da autonomia individual se as lideranças não souberem mudar seus estilos, quando os novos valores forem sendo incorporados pela maioria das pessoas.

Estágio Independente

Neste estágio, o modelo de gestão é mais sistêmico. Começa a se formar uma equipe de líderes, ou seja, a liderança começa a ser encarada como um processo. As pessoas da organização já incorporaram os valores e agem proativamente de acordo com os valores. As prioridades e os deveres começam a ser claros. Um modelo de gestão mais participativo, talvez consultivo, passa a ser adotado. Ainda existe certa mentalidade de isolamento entre as áreas, embora as pessoas sejam proativas. A autodisciplina começa a substituir a disciplina externa necessária no estágio anterior.

Aqui estão as boas organizações, tanto em resultados tangíveis quanto intangíveis. A prática nos mostra que poucas organizações conseguem atingir esse nível. Os processos de avaliação de excelência de gestão identificam, com clareza, essas organizações.

Os valores da organização começam a ser incorporados pela cultura, mas ainda existe forte dependência do líder original da organização.

Estágio Interdependente

Neste estágio o modelo de gestão tende a se tornar mais participativo e não existe mais um líder único. A liderança passa a ser um processo. As normas de conduta de todos são pautadas pelos valores da organização que estão coerentes com sua cultura e com o contexto. O trabalho em equipe é visível.

As equipes interdependentes seguem disciplina simples, porém contínua, para alcançar bons resultados. Os membros devem trabalhar juntos para criar produtos, serviços de alto valor e resultados significativos. Isso requer que o comando seja revezado entre os membros, sem que o líder designado perca seu manto de liderança. Esse deslocamento do papel do líder permite que o grupo obtenha mais capacidade de liderança e isso resulta em melhor desempenho. Fazer da liderança um processo em vez de uma posição é a essência das equipes interdependentes.

Outra característica importante das equipes interdependentes é a disciplina, e não a união, o contato ou o empoderamento. É importante notar que as disciplinas se baseiam em princípios fundamentais e valores. Aqueles que se beneficiam da aplicação dessas disciplinas devem agir de acordo com elas.

O exemplo do aikido permite demonstrar um exemplo prático de estágio interdependente. Como não existe competição nessa arte marcial, o objetivo de cada praticante não é vencer seu colegas de treino, mas se aprimorar ao praticar as técnicas (katas) com eles. O nível de cada aikidoísta é representado por sua faixa. Os iniciantes usam faixas brancas, evoluindo para amarela, roxa, verde, azul e preta. Embora a hierarquia das faixas deva ser respeitada, na aprendizagem das técnicas, todos devem treinar juntos, tendo como princípio a cooperação em vez da competição. No Aikido não existe competição, portanto, não há vencedores e vencidos. Para que o Aikido seja praticado, todos devem alternar seus papéis como atacantes e atacados. Como nas equipes interdependentes, todos no Dojo assumem posição de liderança (de nague) ao conduzir o atacante (uke) a uma solução pacífica do conflito, isto é, de acordo com o valor da arte. Esse revezamento de liderança, entretanto, não diminui a importância do Sensei, que ocupa sua posição de comando e controle hierarquizado quando é necessário passar uma nova técnica, corrigir um defeito no processo para que os katas sejam executados com excelência, atuar quando os valores não estão sendo praticados etc. Cada membro do Dojo é responsável pelo desenvolvimento do grupo que, para evoluir, precisa da participação de todos, de faixa branca à preta.

CONCLUSÃO

A ideia básica deste artigo é a de que a incorporação de valor, ou suas mudanças, deve ser processada através da liderança, entendida aqui como um processo ou função, em vez de uma posição ocupada por um líder carismático único. Para que o processo de liderança seja eficaz, isto é, seja capaz de influenciar rapidamente as pessoas da organização, é importante que os níveis neurológicos da liderança estejam alinhados. Dessa forma, a identidade das lideranças é coerente com seus valores e capacidades, gerando comportamentos adequados em um contexto propício e coerente. Entendendo contexto como o ambiente no qual a cultura e o conhecimento são depositados, também é essencial que todos os elementos que os compõem sejam coerentes, ou seja, equipamentos, instalações, normas e procedimentos adequados aos discursos da liderança. Outro ponto central é a ideia de que a incorporação de valores na cultura segue etapas que devem ser compreendidas. Para cada etapa existe um estilo de liderança e gestão que é mais efetivo no sentido da evolução para o estágio seguinte.

Além disso, para as pessoas incorporarem os valores é necessário que as organizações invistam em modelos de gestão e de liderança que proporcionem a autonomia individual. A obtenção da autonomia é um processo evolutivo que não ocorre da noite para o dia. Durante essa evolução, os estilos de gestão e liderança precisam ir mudando para acompanhar as necessidades dos contextos específicos de cada estágio.

Por último, as lideranças precisam incorporar o espírito de verdadeiros samurais para buscar a maestria em alinhar seus espíritos, mentes, corpos e servir aos valores

professados. Nesse processo, muitas batalhas justas precisam ser travadas e conduzidas através de um processo que leve à construção, e não à destruição. Por isso, o Aikido foi usado como referência, pois, em seu âmago, está o conceito de que os conflitos podem chegar a uma solução pacífica. Essa batalha interna para manter a ética é essencial para acelerar o processo e a evolução cultural que culminará com a incorporação dos novos valores.

REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen. *Os 7 Hábitos das pessoas muito eficazes*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1989.

COVEY, Stephe. *O 8º Hábito – Da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2004.

DILTS, Robert. *Crenças, caminhos para a saúde e o bem-estar*. São Paulo: Summus Editorial, 1993.

HECKLER, Richard Strozzi, *Aikido and the new worrior*. North Atlantic Books, 1985.

HECKLER, Richard Strozzi, *The Leadership Dojo*. Frog Ltd, 2007.

JACOBSON, Ralph, *Leading for a Change*. BH, 2000.

KOTTER, John P., *Leading Change*. HB School Press, 1996.

MIGUELES, Carmen P., LAFRAIA, João Ricardo e SOUZA, Gustavo. *Criando o Hábito da Excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CAPÍTULO 6

O PAPEL DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO DE VALOR

KEDMA E REIVLE NASCIMENTO

Ao escrevermos este capítulo, temos em mente três objetivos:

1. Apresentar, de forma sucinta e *ipsis literis,* o resultado de pesquisas científicas realizadas por estudiosos preocupados em responder às questões usualmente feitas sobre o tema, por aqueles que lideram as pessoas, os processos, os projetos e os resultados no dia a dia das organizações.
2. Auxiliar os que buscam entender a importância, o significado, a influência e o funcionamento dos valores na intrincada trama de temas organizacionais, assim como nas atitudes e nos comportamentos das pessoas e equipes.
3. Compartilhar um pouco daquilo com o que lidamos, nos preocupamos e investimos dentro da prática de desenvolvimento das organizações.

O escopo deste trabalho considera basicamente quatro pontos de reflexão orientada científica e praticamente, tendo como fio condutor a criação de valor em uma abordagem sociointeracionista, ou seja, o indivíduo considerado em uma visão integralizadora e não fragmentada.

O instigante tema criação de valor exige, em seu conteúdo, forma e expressão ao remeter a um papel referencial: a liderança. Falar sobre liderança é particularmente expressivo e significativo ao considerarmos as demandas e os domínios desse saber, por tudo que envolve, impacta e produz. É igualmente ingrato por tratar-se de um tema profunda e intensamente discutido e veiculado há décadas, portanto, a sabedoria de todas as épocas, tendendo, por isso, a não despertar um interesse caracterizado pela novidade.

Por outro lado, ao falarmos de criação de valor – objeto central do presente estudo – passamos a lidar com um "precioso" desafio, uma vez que nos propomos a explorar o cerne, a essencialidade do exercício da liderança.

Dentre os grandes desafios enfrentados hoje pela liderança, no que se refere a lidar com ambientes de incerteza, trabalhar com a diversidade e, em especial, à entrada da geração

"y" no ambiente de trabalho, apresenta-se uma questão fundamental que é a revisão de valores, afirma Charan.[1] Nunca o tema "valores" foi tão especialmente tratado quanto hoje o é, a ponto de, nas palavras de Gouveia,[2] passar a ser alvo não somente da filosofia mas, também, da pesquisa científica que busca, dentre tantos tópicos, a clarificação conceitual, a explicação do valor dos valores (dado que o ato de valorar pertence a uma dimensão que é anterior a toda reflexão humana), da mudança na hierarquia dos valores e da própria relação com as competências gerenciais para tornar o trabalho mais significativo e as relações entre as organizações nas parcerias, *joint ventures* e aquisições, mais hígidas.

Apesar da literatura disponível, o uso desse conhecimento parece estar mais pontualmente vinculado aos estudos sobre construção de Ideologias Organizacionais, nas quais se incluem a missão, a visão e os valores como elementos indispensáveis a essa identidade, aliada ao papel, à função e às competências da liderança no que tange à criação de valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização.

Nenhum questionamento se propõe contrário à importância da construção de ideologias organizacionais, imprescindíveis aos processos de identificação e de incremento na interiorização de normas e valores instituídos em cada membro da organização, tornado portador, em parte à revelia, de todos esses elementos. Essa, todavia, não sinaliza o aspecto central de nossa discussão.

A questão principal da criação de valor parece nos convidar a analisar o tema, primordialmente, sobre dois aspectos: 1) evocar uma distinção entre valores instituídos e que se resumem a normativos e valores essência da natureza humana e 2) embora instituídos normativamente, como criar esse sentido de valor na organização – valores como crenças, internalizadas e praticadas como um bem comum, consequentes de um processo de introjeção.

Se parte da questão se baseia em valores, o estudo nos conduz a alguns questionamentos fundamentais: O que são valores? O que constituem para o ser humano? Por que se fala tanto sobre "criação de Valor"? Qual é o propósito? Como impactam no próprio comportamento, no comportamento alheio e no comportamento organizacional? Como os líderes devem tratar a mudança na hierarquia de valores? Que competências gerenciais devem ser desenvolvidas para resgatar o significado do trabalho e a autenticidade das relações?

VALORES – NORMATIVOS OU CRENÇAS? COMO CRIAR VALOR?

Ao conceituar, dentro do discurso acadêmico, os valores, Kuczmarski[3] afirma que os valores são crenças duradouras. São ideais e propósitos que podem e devem ser compartilhados pelo grupo. Os valores em geral indicam as convicções internas dos

[1] CHARAN, Ram. *Líder Criador de Líderes*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.
[2] GOUVÊIA, Ricardo Quadros. *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo, 2008.
[3] KUCZMARSKI, S.S. & KUCSMARSKI, T.D. *Liderança Baseada em Valores*. São Paulo: Educator, 1999.

membros do grupo, influenciam as decisões tomadas, causam impactos sobre os cursos de ação e exigem, para sua manutenção, tanto compromisso quanto aceitação de riscos. Assim sendo, o trabalho com os valores é condição *sine qua non* para o sucesso do líder diante da produtividade das equipes e dos resultados organizacionais.

No entanto, o que se percebe, de um modo geral, nas organizações, é que pouca importância se dá aos impactos dos valores sobre os processos de trabalho, e o esforço máximo resume-se à publicação dos valores definidos por determinado grupo quando da definição da ideologia organizacional. Não seriam a formação de feudos, a geração de conflitos intra e interáreas, a procrastinação no processo decisório, os sentimentos de desvalia em relação às convicções individuais e o alto nível de stress uma consequência da falta de investimento e ações específicas relativas aos valores? O resultado é que o ambiente organizacional parece ficar confuso, perder o ritmo e a forma que levam à efetividade da organização. Que construtos fazem parte desse contexto? Como abordá-los?

Ao propor uma teoria funcionalista dos valores humanos, Gouveia, Milfont, Fischer e Santos[4] fundamentaram-se em autores como William Thomas, Talcott Parsons, Robert Merton, Clyde Kluckhohn, Milton Rokeach e Ronald Inglehart que, a partir de seus estudos, admitiram que os valores são representações cognitivas das necessidades humanas. A teoria funcionalista considera quatro suposições teóricas principais:

Natureza humana – sua essência é positiva.
Princípios-guia individuais – os valores culturais são, na realidade, princípios-guia de um grupo de indivíduos. A cultura resulta da introjeção dos valores que foram úteis para a sobrevivência do grupo, tornando-os desejáveis. É por meio desses valores que a continuidade da sociedade é assegurada, pois eles permitem a existência harmoniosa de seus membros. Portanto, os valores servem como padrões gerais de orientação para os comportamentos dos indivíduos, não sendo específicos a determinada situação, como ocorre com as atitudes.
Base motivacional – os valores não são representações cognitivas apenas das necessidades individuais, mas também de demandas institucionais e societais.
Caráter terminal – os valores compreendem metas superiores (não são periódicas ou saciáveis em essência), que vão além de metas imediatas e biologicamente urgentes.

Em sua conclusão, os referidos autores admitem as seguintes características consensuais para a definição dos valores: (a) são conceitos ou categorias; (b) dizem respeito a estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; (f) representam cognitivamente as necessidades humanas.

---

[4] MILFONT, Taciano L., FISCHER, Ronald e SANTOS, Walberto S. "Teoria Funcionalista dos Valores Humanos", em TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes: *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, 2008.

Gouveia, então, identificou duas funções consensuais dos valores:

1. Guiam as ações humanas – segundo Rokeach,[5] considerando os valores terminais, os indivíduos guiados por valores sociais são centrados na sociedade ou têm foco interpessoal, enquanto aqueles guiados por valores pessoais são egocêntricos ou têm foco intrapessoal, sendo que os dois grupos de valores têm como referência um terceiro grupo de valores chamados de tipos motivacionais mistos ou valores centrais por se situarem entre os valores sociais e os valores pessoais. Esses são tópicos que, uma vez claros para os líderes, podem significar o ponto de partida para a distribuição eficiente de tarefas e o preenchimento significativo dos espaços da estrutura organizacional, propiciando as condições facilitadoras dos relacionamentos interpessoais.
2. Expressam suas necessidades – a segunda função dos valores é dar expressão cognitiva às necessidades humanas, identificada pela dimensão funcional do tipo de motivador: materialista (pragmático) ou humanitário (idealista).

Esse tipo de informação gera clareza e a possibilidade de se compreender, respeitar e usar complementarmente as diferenças em prol do processo relacional dos indivíduos e da própria produtividade organizacional. Mas isso também exige da liderança a capacidade de apreciar o ambiente organizacional e, principalmente, as pessoas para se construir, junto com elas, a melhor forma de convivência e produção criativa dentro do tempo despendido aos processos próprios de trabalho.

VALORES – SIGNIFICADO, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Partindo do ponto de vista do significado (dicionário Aurélio), a palavra valor, do latim *valore*, traduz-se como:

1. Qualidade de quem tem força; audácia, coragem, valentia, vigor.
2. Qualidade pela qual determinada pessoa ou coisa é estimável em maior ou menor grau.
3. Importância de determinada coisa, estabelecida ou arbitrada de antemão.
4. Estima, apreço, importância, consideração, significância, mérito ou merecimento intrínseco; valia etc.

Quando pesquisamos o mesmo termo no plural, "valores" – como referido nas organizações, o significado propõe o sentido de "normas e princípios ou padrões sociais **aceitos** ou **mantidos** por indivíduo, classe ou sociedade".

Como fio condutor do processo consideraremos as definições anteriormente transcritas e o significado atribuído a "valores" – padrões sociais **aceitos –** como ele-

[5] ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Nova York: Free Press, 1973.

mentos de maior destaque em face dos interesses que nos conduzem na construção deste texto.

Sob um olhar analítico, e igualmente hipotético, as palavras "**aceitos** ou **mantidos**" nos parecerem indicar formas distintas de lidar com a internalização de valores nas instituições ou nos sistemas organizacionais.

Por sua vez, as palavras **importância, significância, merecimento intrínseco, valia** e **padrões sociais aceitos** fazem referência direta e inequívoca ao conjunto de fatores que definem a motivação humana, cabendo aqui três citações sobre o tema, fortemente alinhadas ao que buscamos interpretar ou explicar.

Em primeiro lugar, reproduzimos a definição de Maslow[6] que, no topo de sua exposição hierárquica das necessidades, situa/pontua a autorrealização – ser tudo que se pode ser ou realizar o próprio potencial, como o elemento majestoso da implicação humana à vida. Maslow também identificou duas categorias de necessidades que não constam de sua hierarquia: o desejo de conhecer e de compreender e as demandas estéticas. Como têm sido supridas essas necessidades nos sistemas organizacionais? Que significado tem sido dado a elas?

Em segundo lugar, resgatamos Herzberg[7] quando definiu a motivação como uma "energia oriunda do conjunto de expectativas, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais; processo que atua, direciona e faz o indivíduo persistir em determinado tipo de comportamento para desempenhar bem uma tarefa ou alcançar um objetivo". Não deveria ser essa a bússola norteadora das atitudes e ações dos líderes em relação ao outro?

Em terceiro lugar citamos Frankl,[8] quando afirmou: "A motivação mais importante do ser humano não se relaciona, necessariamente, ao prazer nem a evitar a dor, mas à sensação de um significado para a vida. O ser humano é empurrado por vontades, mas puxado pelo significado."

É possível observar alguma relação entre criação de valor e construção de significado?

Valores e necessidades relacionam-se, já que os valores são entendidos como forma de comunicar as necessidades de maneira socialmente aceita. Valores do trabalho são uma representação dos aspectos deste, importantes para a pessoa, preferidos e desejados por ela, e podem ser definidos como crenças sobre metas ou recompensas desejadas, hierarquicamente organizadas, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam sua vida no ambiente organizacional. Seguindo essa linha de pensamento, onde, ou em quê, as pessoas encontram significado?

Frankl nos presenteia com três condições:

- **Valores criativos – o que criamos e damos à vida –** o que requer espaço para ir, vir, criar, inovar, contestar responsavelmente normas e padrões, arriscar,

---

[6] MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nova York: Longman, 1987.

[7] HERZBERG, Frederick & MAUSNER, Bernard, SNYDERMEN, Barbara B. *The Motivation to Work*. London: Transaction Publishers, 2002.

[8] FRANKL, Viktor E. *Sede de Sentido*. São Paulo: Ed. Quadrante, 2003.

errar e aprender, ter alguém para estimular e apoiar o movimento de criatividade.

- **Valores experienciais – o que levamos da vida –** processo de aprendizagem, que propõe a existência de um educador, um modelo, que se posicione como aprendiz e ensinador, promovendo a emergência do sujeito-autor.
- **Valores atitudinais – como lidamos com o destino e com o que a vida nos traz –** implica atitudes e postura de autonomia, advindas de processos e recursos para crescimento e desenvolvimento.

O ser humano é essencialmente um ser histórico, inserido em um espaço histórico concreto, a cujo sistema de coordenação não logra arrancar-se. Este sistema de relações está determinado, em cada caso, por um sentido, se não inconfessado, talvez em geral inexprimível. Isolado desse fator histórico, do sentido histórico individual, sofre deformações como abandonar/perder o modo de ser humano originário.

Tal deformação classifica-se por Straus[9] como "Existência Presentista" que se pretende ajustar à vida, renunciando a toda e qualquer orientação – um comportamento que não se funda no passado nem se orienta para o futuro, aplicando-se ao puro presente sem história: comportamento operatório, vida operatória e desafetada – um processo promotor de involução ou desorganização psíquica progressiva.

O homem em questão está, assim, em certo sentido, esquecido de si mesmo – de seus deveres, de qualquer dever que resulte do caráter de sentido histórico-individual de sua existência: Quem sou eu? Para que existo? Qual é minha missão?

O processo "curador" seguramente implica a condição de inserção do homem nos processos de construção da realidade, tornando-o partícipe dos processos de vida e que, segundo Kouzes & Posner,[10] surgem, primordialmente, pelo compartilhamento dos valores que a todos conduz como uma "bússola interior que lhes permite agir de maneira independente e interdependente, responsável e pública, a partir do que os líderes dignos de crédito desenvolvem um forte sentido de comunidade"**.** Essa frase é não só inspiradora, mas de grande profundidade, pela riqueza de conceitos e significados nela contidos, que são de importância capital para o sucesso dos líderes em seu processo de relações, práticas e compromissos.

Elizur e Sagie[11] defendem que "os valores possuem diversas facetas, dependendo de sua relação com um contexto específico, como é o caso dos valores laborais. Estes são uma contextualização dos valores gerais. As medidas dos valores em contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarifi-

---

[9] STRAUS, Erwin W. *Acontecimento e Vivência*. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1964, in FRANKL, Viktor E. *Psicoterapia e Sentido de Vida*, São Paulo: Quadrante, 2003.

[10] KOUZES, James & POSNER, Barry. *O novo Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

[11] ELIZUR, D. & SAGIE, A. "Facets of Personal Values: a Structural Analysis of Life and Work Values", em "Teoria Funcionalista dos Valores Humanos", em TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes: *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, 2008.

car diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos".

Stackman[12] distingue valores gerais de valores para contextos específicos e defende tal identificação pelo fato de os valores poderem assumir maior ou menor importância, a depender do contexto e do tempo.

Porto,[13] em seu texto intitulado "Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho", defende que valores do trabalho se referem a modos de conduta desejáveis que se diferenciam de preferências, que seriam resultados da avaliação do contexto a partir dos valores e dos sistemas de ideologias, que são construções linguísticas baseadas em valores usados para ou após a tomada de decisão.

Os valores do trabalho podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais. Os valores pessoais laborais são os princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho, enquanto valores sociais laborais referem-se à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas. Já os valores culturais laborais são os princípios endossados e promovidos por um grupo, que podem ser definidos como os valores laborais compartilhados pelos membros do grupo ou aqueles estabelecidos por líderes ou pessoa significativa.

A análise até aqui apresentada nos conduziu pela via simbólica, pela dimensão subjetiva do processo de construção de significado, que supera/excede o reducionismo ou a objetividade da ciência no que tange a definições sobre "**o que é criar valor**" para saber "**como criar valor**" – para o que, seguramente, não há "receitas".

Por considerar a dimensão subjetiva do processo, recorreremos a um cenário humanista, no qual as idiossincrasias individuais entram como atores principais da peça em execução.

Rouchy,[14] no texto intitulado "Análise da instituição e mudança", aponta fatores de grande valia à compreensão dessa dimensão nos sistemas organizacionais e que julgamos pertinentes ao processo de criação de valor.

O autor inicia sua pesquisa ao clarificar o engano há muito concebido de que as estruturas ou sistemas organizacionais são exteriores às pessoas, o que trata como uma ilusão, considerando que ocorre interiorização por parte do indivíduo, dos "movimentos" da vida organizacional, assinalada por dois distintos recursos: processo de introjeção ou mecanismo de incorporação.

Quando a internalização dos valores toma lugar através do processo de introjeção, a situação resultante é dita desenvolvimentista ou positiva, por concorrer ao enrique-

---

[12] STACKMAN, R. "Values Lost", em "Teoria Funcionalista dos Valores Humanos", em TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes: *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas.* São Paulo: SENAC, 2008.

[13] PORTO, Juliana B. Valores do Trabalho e Seu Impacto sobre Atitudes e Comportamento no Trabalho", em "Teoria Funcionalista dos Valores Humanos", em TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes: *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas.* São Paulo: SENAC, 2008.

[14] ROUCHY, Jean Claude. *De Lánalyse Institucionelle*. Epi: Connexions, n.6, 1995.

cimento do Eu e à construção de uma identidade profissional evolutiva, a uma capacidade de pensar e a uma abertura para a mudança. Em compensação, os mecanismos incorporadores não enriquecem de modo algum o Eu, muito menos a identidade profissional, e traduzem-se em fontes de automatização de condutas, de programação das ideias e de concomitante resistência à mudança, pela ausência da capacidade de pensar, inibida pela inexistência de espaço para interagir e compartilhar. Independentemente de se estabelecer espaço para a internalização de valores, todo um espectro de configurações já é possível, diferente para cada indivíduo e para cada grupo.

Ao considerar os processos de mudança, palavra de ordem do mundo global, o autor atenta para as inevitáveis modificações nas estruturas "exteriores" e no trabalho efetuado pelas pessoas, membros da organização, sobre suas próprias representações e sobre os valores de que são portadoras, para processarem as mudanças. Não há mudança possível sem essa abordagem dupla que permita que novos valores sejam instituídos.

Para Rouchy,[15] "a mudança, a evolução das estruturas, dos grupos e das organizações supõe a evolução de valores instituídos interiorizados pelas pessoas que constituem esses grupos e essas instituições" – toda mudança efetiva implica evolução de processos de identificação e da identidade dos membros do estabelecimento, assim como do quadro institucional. O contrário é mera adaptação – automatização.

Uma concepção analítica das estruturas baseia-se no relacionamento dos sujeitos com a realidade, no relacionamento intrapsíquico e intersubjetivo. A estrutura é uma representação da realidade. Essa representação é atravessada pelos valores instituintes dos organismos, nos quais as pessoas trabalham, e que podem ser contraditórios e conflituosos no plano não só da organização, mas também das identidades organizacionais.

Em todo estabelecimento, em toda estrutura, pelo fato de os valores que os instituem serem contraditórios e conflituosos, a conflitualidade fica inscrita no funcionamento: não é um incidente aborrecido, faz parte de maneira "estrutural".

A questão é: Esta conflitualidade permitirá certa abertura para a evolução e novo reequilibrar de valores levados em conta? Certos espaços podem ser preservados para que neles haja chance de adaptações ou de mudanças?

Para Rouchy,[16] tudo dependerá da "qualidade" dos grupos (serviços, equipes, gestores) existentes na organização: "São continentes ou não?" Questiona ele.

Se forem "continentes" (suportam, delineiam, orientam, dialogam, guiam), construirão o que Winnicott[17] chama de "um espaço transicional permissor de trocas, de confrontações, de metabolização do intrapsíquico e da realidade exterior, fonte de enriquecimento e de inovação".

Poderíamos chamar a esse movimento processo de criação de valor? Quem promove, estimula, constrói esse espaço? A quem se delega essa função?

---

[15] *Ibidem*.
[16] *Ibidem*.
[17] WINNICOTT, Donald. *O Ambiente e os Processos de Maturação*, Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.

A resposta nos parecerá óbvia, pois, como dizem Benoît Grouard e Francis Meston:[18] "A liderança é a essência das mudanças bem-sucedidas" e, portanto, da criação de valor ao ter, na organização, a função de:

- Assumir a responsabilidade de remoldar as práticas organizacionais visando sua adaptação às mudanças ambientais.
- Dirigir as mudanças organizacionais que geram confiança e delegar poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar.
- Sobrepujar a resistência à mudança, criando visões do futuro que evocam confiança e perícia nas novas práticas organizacionais.

O processo pede e implica uma mudança de si mesmo, um olhar com fins à autognose, a fim de decidirem o que querem, o que valorizam e o que estão dispostos a enfrentar como líderes.

Admitir e acreditar que a verdadeira mudança depende da motivação e da autoliderança tanto dos líderes quanto dos seguidores, tornando-se, segundo Kao,[19] "um facilitador, um especialista em pessoas e em criatividade", atuando sempre no sentido de "ajudar suas equipes a superar limites e a amar seu trabalho", torna-se uma premissa.

Em uma expressiva atuação no papel e na função, os líderes tornam-se mais bem conhecidos e, como tal, eleitos, "menos pelo que falam e mais pelo que realizam; menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência; menos pelo que controlam e mais pelo que moldam; menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem", afirmam Kouzes & Posner.[20]

Tal processo não se dará por mero conhecimento teórico por parte daqueles responsáveis por dirigir, disseminar e legitimar a implementação dos valores. Genuínos comportamentos deverão emergir de atitudes mentais altruístas, de um processo que, segundo Selznick,[21] nasça da "autointimação – uma combinação de compromisso, entendimento e determinação, aproximando a personalidade do líder da identidade da instituição. A suposição de comando é o desejo de conhecer e de agir de acordo com as exigências da sobrevivência e do desempenho institucional".

Na tentativa de entender o que parece não dito explicitamente ou pouco claro em relação ao processo de criar, disseminar e promover a internalização de valores, chamam-nos atenção, no texto citado, as palavras "desejo de conhecer e de agir...", como um diferencial atitudinal. Voltamos às questões motivacionais? Certamente, e confirmamos esse dado, nas palavras do cientista americano, Burns,[22] ao afirmar:

---

[18] GROUARD, Benoit & MESTON, François. *Empresa em Movimento.* São Paulo: Negócio, 2001.
[19] KAO, John, KOUZES, James & POSNER, Barry. *O Novo Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008, cit.
[20] KOUZES, James & POSNER, Barry. *O Novo Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.
[21] SELZNICK, Phillip. *A Liderança na Administração.* Rio de Janeiro: FGV, 1971.
[22] BURNS, James MacGregor. *Transforming Leadership: a new pursuit of happiness*. Nova York: Grove Press, 2003.

- Líderes transformadores envolvem-se em propósitos coletivos ligados a mudanças sociais, tendo como último objetivo atingir metas que elevem o bem-estar da existência humana – Missão.
- Liderança transformadora ocorre quando uma ou mais pessoas se engajam com outras de tal forma que líderes e seguidores elevam-se a níveis maiores de motivação e moralidade – Comprometimento.
- Liderança transformadora, em última instância, torna-se moral, uma vez que eleva o nível da conduta humana e a aspiração ética de líderes e liderados e, portanto, tem efeito transformador em ambos – Criação de valor.

No texto de Selznick, ainda, outra palavra chama especial atenção: "compromisso".

Nesse ponto, torna-se relevante explicitar que a estruturação do estudo sobre valores tem acontecido como forma de se compreender os elementos motivacionais que influenciam diversos aspectos relacionados ao trabalho, dentre os quais se destaca o comprometimento. Furtier[23] define o comprometimento ou a implicação como a convicção e aceitação dos objetivos e valores da organização; vontade de atuar no sentido das missões e finalidades que a organização estabelece; desejo muito forte de manter sua participação na vida da organização.

Esse processo se suporta à guisa dos seguintes pressupostos:

- A existência de uma interação biunívoca entre o sistema de valores do indivíduo e o sistema de valores da organização.
- A empresa, por meio dos líderes, procura espaço de entendimento e compatibilidade entre os dois sistemas de valores.
- O comprometimento acontece quando o sucesso pessoal passa pelo êxito da empresa.

Senge[24] afirma que a cola que gruda as pessoas à organização é a compatibilidade entre o sistema de valores do indivíduo e o sistema de valores da organização.

Assim sendo, as pessoas se comprometem com aquilo que compreendem ser importante para elas e que acontece quando têm metas e objetivos claros; confiam umas nas outras, nos processos e nas ideias; sentem-se desafiadas e com espaço para criar e inovar; percebem que são valorizadas; sentem-se crescendo e se desenvolvendo junto com os projetos organizacionais; têm consciência de seus pontos fortes e fracos e sabem que terão apoio para se expressar; constroem relações significativas; têm autonomia para tomar e implementar decisões que agregam valor; são reconhecidas. Por isso, afirma Kouzes:[25] "O que os líderes nunca devem esquecer é que a chave para a renovação é a liberação da energia e do talento humanos."

---

[23] FUSTIER, Michel. *O Conflito na Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
[24] SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina – Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
[25] KOUZES, James & POSNER, Barry. *O novo Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

Ao tecer considerações adicionais sobre a rubrica subjetiva desse processo, citamos Diener[26] quando traduz o real sentido da vida, dizendo: "Para a maioria das pessoas, a felicidade depende mais de nossos relacionamentos com as outras pessoas, com a família, com os amigos e com o *significado* que atribuímos a essas relações, assim como com o significado que atribuímos a nossa fé pessoal." O trabalho é o espaço de "possibilidade de felicidade, de liberdade, da loucura e da doença mental" – acrescenta Freud.[27]

É fácil concluir que, ao pensar em criação de valor, nos conduzimos na via contrária ao que se observa e toma lugar nas organizações, hoje, quando a síndrome da urgência, em nome da agilidade, alta produtividade, vantagem competitiva sustentável etc., rege todas as relações, se é que são relações e processos do negócio.

"A produção pela produção, a obsessão pela taxa de crescimento, quer seja no mercado capitalista quer seja na economia planificada", afirma Guattari,[28] "conduzem a absurdidades monstruosas." Impossível construir valor, significado.

> Para ser uma entidade moral, o homem precisa ser livre, uma vez que, sem liberdade de opção, sua obediência será forçada e não se verificará desenvolvimento de caráter.
>
> Ao escrever sobre o paradigma da Liderança Baseada em Princípios, Covey[29] declara não ser este baseado nas deficiências da estrutura empresarial, do estilo gerencial ou dos sistemas administrativos, mas na eficácia das pessoas. Ele reconhece que as pessoas constituem o maior ativo porque são os programadores; elas tudo produzem em nível pessoal, interpessoal, gerencial e organizacional. A mentalidade ou os paradigmas expressos em pensamentos, sentimentos e ações resultam em uma manifestação da forma pela qual as pessoas se veem, veem seus colegas de trabalho e veem suas empresas.

Convergimos para a construção de um espaço promissor à transicionalidade: Como construir esse espaço transicional?

Como construir uma mentalidade/visão positiva, ambiente estimulador e que promova o engajamento das pessoas à organização? Que nível de atenção e interesse no humano deve nortear as atitudes e os comportamentos dos legitimadores do processo que cria valor?

Apreciamos o pensamento de Mrech[30] em sua citação: "A presença do cérebro não garante as respostas do sujeito. Para isso, é necessária a presença do outro. A interação estabelecida entre o sujeito e o outro. O sujeito encontra suas determinações no outro. É na relação que o circuito cerebral se tece."

---

[26] DIENER, Edward. "Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index". American Psychologist, v. 55, n. 1, p. 34-43, jan. 2000.
[27] FREUD, S. *O Mal-Estar na Civilização*. 1929.
[28] GUATTARI, Felix. *Coosmose: Um Novo Paradigma Estético*. 1992, ed. 34.
[29] COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.
[30] MRECH, Leny Magalhães. *Psicanálise e Educação: Novos Operadores de Leitura*. São Paulo: Pioneira, 1999.

Por sua vez, Maturana[31] o completa ao declarar: "Se não vemos o outro como um outro legítimo, se não nos importamos, esse é nosso problema. Não vemos, não expandimos nossa visão, agimos colocando fronteiras."

A questão que se mostra oportuna é: Como ver ou tornar o outro um outro legítimo e derrubar barreiras à construção de valor, de sentido?

Como princípio de elaboração de resposta em relação a *por quem e como* se constrói valor aqui, fazemos uso como analogia/paráfrase ao trabalho de Winnicott,[32] pediatra e psicanalista, que atribui à função materna – "holding, handling", a condição de ressignificar as falhas, faltas e os vazios do pensamento afetivo, advindos das possíveis modalidades relacionais defeituosas entre mãe e filho, gerando falhas objetais – fenômenos transicionais não existentes – ausência de um espaço para brincar/sonhar e construir a realidade.

O autor sugere, como abordagem ou relação de ajuda, o enquadre "face a face, corpo a corpo" como recurso criador de espaço transicional, de continência, de maternagem e, consequentemente, de realce ou espessamento do pré-consciente – fortalecimento do funcionamento psíquico – através das nomeações possibilitadas pelo investimento no indivíduo por parte daquele que atua na função terapêutica.

Articulação terapêutica significa nada menos do que uma atuação marcada por presença viva, ativa, falante e questionadora, por entender que o outro carece e busca uma relação humana, interpessoal, que o ajude a constituir-se mais plenamente como sujeito. Ater-se a uma disposição autêntica e verdadeira com o outro se constitui em um expressivo diferencial relacional e, por conseguinte, resgatador/legitimador, considerando que o outro passa a ser visto, a ser existente.

O líder, portanto, traduz-se no "polo investidor que vai transformar o corpo biológico – um mero corpo – em um corpo erógeno, pulsante, permitindo-lhe acesso à simbolização e ao significado" e, por tal, a um corpo próprio (individuação): uma identidade, um ser único – caracterizando as bases para a saúde psíquica e física.

A importância dessa relação como primordial e constitutiva da experiência subjetiva que acompanha toda perturbação humana permite-nos dimensionar o Outro como condição *sine qua non* para a constituição hígida do bem-estar humano.

OS VALORES RELATIVOS AO TRABALHO MUDAM?

Neste tópico gostaríamos de tratar da inquietação dos líderes do terceiro milênio quanto ao desafio de proceder à revisão de valores exigida pelos processos globalizados, pelas parcerias, aquisições, *joint-ventures* e pela própria convivência de diferentes gerações. A questão que inquieta é: O que muda em relação aos valores do trabalho?

---

[31] MATURANA, Humberto. "Transdisciplinaridade e Cognição", in *Educação e Transdisciplinaridade*: NICOLESCU, B. (org.), Brasília: UNESCO, 2000.

[32] WINNICOTT, Donald. *O Ambiente e os Processos de Maturação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.

Ao tratarem do conceito de durabilidade dos valores, Rokeach e Regan e Dose[33] afirmam que "os valores são passíveis de mudança, que podem ocorrer por influência direta ou indireta de relacionamentos interpessoais e circunstâncias sociais".

Rodrigues[34] apresenta um estudo no qual a mudança percebida refere-se à hierarquia dos valores do trabalho. Neste trabalho, o autor faz referência a importantes pesquisadores do tema, citados a seguir.

Porto e Tamoyo[35] afirmam que "os valores relativos ao trabalho focalizam aquilo que, ao longo de um contínuo de importância, diz respeito às crenças sobre o que é, ou não, desejável no trabalho (aspecto cognitivo); aos interesses e desejos dos indivíduos em relação ao trabalho (aspecto motivacional) e a quais valores podem ser avaliados (aspecto hierárquico)". Assim sendo, fazer o que gosta, desejar fazer aquilo que precisa ser feito, ter expectativas claras, sentir a compatibilidade de valores com a liderança e a equipe de trabalho, sentir-se desafiado por relações e projetos, fazem parte desse processo de valoração.

Para Hofstede,[36] os valores do trabalho reúnem tanto elementos que são pertinentes à condição única e exclusiva de cada indivíduo quanto elementos oriundos do convívio social.

Johnson, Hagstrom e Kjellberg[37] destacam a influência da família e da escola na formação dos valores, sendo que os dois últimos autores sinalizam que tais valores são formados antes do início da vida laboral, podendo vir a sofrer influências no decorrer do tempo.

Uma nova questão se faz presente: Que variáveis podem influenciar os processos de mudança na hierarquia de valores do trabalho?

Sverko e Vidovic,[38] ao tratarem da natureza dinâmica dos valores, afirmam que eles são operacionalizados como metas relativamente estáveis, sendo que fatores

---

[33] ROKEACH, Milton, REGAN, John F. & DOSE, Jennifer J. "The Role of Values in the Counseling Situation", em TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes: *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[34] RODRIGUES, Miriam. "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, 2008.

[35] TAMAYO, Álvaro & PORTO, Juliana B. "Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[36] HOFSTEDE, Geert. "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, 2008.

[37] JOHNSON, M.K., HAGSTROM, T & KJELLBERG, A. "Stability and Change in Work Values among Male and Female Nurses and Engineers", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[38] SVERKO, Branimir & VIDOVIC, Vlasta. "Studies of the Meaning of Work: Approaches, Models and Some of the Findings", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

situacionais externos, como mudanças políticas e sociais, podem afetar a posição hierárquica das metas de uma pessoa e, consequentemente, de seus valores.

Em Ralston[39] e outros, é destacada a influência de elementos culturais e ideológicos no fenômeno de mudança na hierarquia dos valores do trabalho. Também a harmonia das hierarquias de valores de uma pessoa poderá ser afetada por motivos internos.

Segundo Hofstede,[40] uma mudança na percepção a respeito de determinada situação pode gerar um conflito interno e, consequentemente, uma reorganização da hierarquia de valores no campo pessoal.

Para Braithwaite & Blamey,[41] um exercício de tomada de consciência, em que uma pessoa avalia suas prioridades com relação ao tipo de pessoa que acredita ser e aquilo que acredita que deveria ser, pode gerar a alteração de valores.

Johnson[42] afirma que adventos como o casamento, a paternidade e a própria transição da adolescência para a idade adulta são eventos que podem exercer influência nos processos de mudança na hierarquia de valores do trabalho.

Segundo Rokeach,[43] a mudança na hierarquia de valores está diretamente relacionada ao autoconceito, que são as concepções ou cognições conscientes ou inconscientes que uma pessoa tem a respeito de si mesma e que ocupam um status mais central do que seus valores. Uma mudança no autoconceito de um indivíduo, eventuais contradições entre seus valores e seu autoconceito e o sentimento de insatisfação consigo mesmo poderão acarretar mudanças em seu sistema de valores. As contradições entre os valores de uma pessoa e seu autoconceito podem ser percebidas, principalmente, nas influências que as demandas sociais exercem sobre as pessoas, induzindo-as a comportamentos defensivos ou gerando situações em que o indivíduo deve conformar-se com normas contraditórias.

Assim sendo, as pesquisas mostram que as pessoas mudam ou reorganizam seus valores, atitudes e comportamentos quando existe contradição entre seus valores e seu autoconceito, mas, também, para reduzir desconfortos ou insatisfações decorrentes de

---

[39] RALSTON, D. A. "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[40] HOFSTEDE, Geert. "Culture and Organizations", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[41] BRAITHWAITE, Valerie & BLAMEY, Russell, "Consenso, Estabilidad y significado em los valores sociales abstractos", em HOFSTEDE, Geert. *Culture and Organizations*, em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[42] JOHNSON, M.K. "Family Roles and Work Values", em HOFSTEDE, Geert. *Culture and Organizations*, em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Os valores mudam ao longo da carreira?: Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho". São Paulo: SENAC, 2008.

[43] ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Nova York: Free Press, 1973.

eventuais conflitos de valores com o meio em que vivem. Pode-se esperar, portanto, que a hierarquia dos valores mude na medida em que o ambiente muda, forçando um ajuste tanto no nível individual como no social.

No ambiente de trabalho**,** pesam, de forma especial sobre o autoconceito do indivíduo, as relações que ele mantém com o líder, pela associação com a figura de autoridade e com a equipe de trabalho pela representação nos papéis e interações, nos jogos, nas trocas simbólicas e nos desafios vários. Em todos esses processos há um fio condutor para o desenvolvimento do autoconceito representado pelo feedback e pelos limites saudavelmente impostos. Assim sendo, as relações ocupam papel de suma importância e a liderança é convidada a ser interativa e a criar uma ambiência tal que propicie as condições necessárias ao processo de desenvolvimento dos indivíduos e, consequentemente, das equipes e da organização, a partir das relações instituídas. Para tanto, faz-se necessário que a competência em liderança esteja instalada na organização, algo que só ocorre com a consciência e o investimento na autoliderança, lugar de onde emerge a maturidade em todos os seus componentes.

A COMPETÊNCIA EM LIDERANÇA E OS VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

Em um texto publicado por Cohen,[44] é apresentada uma pesquisa, realizada por Peter Drucker, com a seguinte questão: O que você acha que os trabalhadores desejam? As respostas a essa pergunta, que surpreenderam ao próprio investigador, estão contidas nos 13 itens seguintes, tendo ao final as considerações do mestre:

- Trabalhar com pessoas que me tratem com respeito.
- Trabalho interessante.
- Reconhecimento pelo bom trabalho.
- Oportunidade de desenvolver habilidades.
- Trabalhar para pessoas que ouvem se você tem ideias sobre como fazer melhor as coisas.
- Oportunidade de pensar por mim mesmo, em vez de apenas executar instruções.
- Ver os resultados de meu trabalho.
- Trabalhar para gestores eficientes.
- Trabalho que não seja fácil demais.
- Sentir-me bem informado sobre o que está acontecendo.
- Segurança no emprego.
- Alta remuneração.
- Bons benefícios

[44] COHEN, William A. *Uma Aula com Drucker*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

Os resultados da pesquisa levaram Drucker a fazer recomendações específicas e significativas aos gestores, que entendemos relacionadas à criação de valor por meio do processo de estímulo à motivação e engajamento do indivíduo na organização.

- Os gestores são responsáveis e revestidos de autoridade.
- Os trabalhadores são liderados, não gerenciados.
- O ambiente de trabalho é participativo, mas sem oba-oba.
- O dinheiro não é o principal fator de motivação.
- A motivação é personalizada, de acordo com o indivíduo e com a situação.
- Os gestores reconhecem que os trabalhadores podem deixar a organização e os tratam como voluntários, sobretudo com respeito.

Para Covey,[45] "a primeira função do líder é ser um modelo baseado em princípios, e princípios são como bússolas: mostram sempre o norte verdadeiro. Servir de modelo é uma combinação de:

- caráter – refere-se ao que o líder é como pessoa, aos valores que fundamentam suas atitudes e dirigem seus comportamentos, e
- competência – diz respeito ao que o líder pode fazer em função de seu conhecimento e de sua maturidade. Essas duas qualidades representam seu potencial. Mas o líder só estabelece o "modelo" quando combina ação e caráter, quando o líder realmente faz, quando, nas palavras de Leboyer, disponibiliza sua competência.

Fleury[46] define competência como "um agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo".

Leboyer[47] afirma que "uma competência é reconhecida quando disponibilizada: saber, saber que sabe, saber o que fazer com o que sabe. O domínio das competências leva as pessoas e as organizações a fazerem diferença no mercado".

Para Spencer e Spencer e Ruas,[48] as competências gerenciais são grupos de competências individuais que explicam uma performance superior no trabalho, sendo importantes para os processos de mudança das competências essenciais (que expressam a dimensão organizacional), das competências funcionais (necessárias ao desempenho das áreas vitais da organização e que têm dimensão de grupo) e das competências individuais, e para sua mobilização.

---

[45] COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.
[46] FLEURY, Maria Tereza & FLEURY, Afonso. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2002.
[47] LEBOYER, Levy. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
[48] SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, cit.

Em estudo realizado por Barrella,[49] foi estabelecida uma correlação entre competências gerenciais e valores relativos ao trabalho. No estudo, a autora utilizou as tipologias de competências gerenciais de Schein, de Wood Jr. e Picarelli Filho, de Fleury e Fleury e de Spencer e Spencer, que resumimos a seguir:

Schein[50] pesquisou os motivos e habilidades que poderiam ser relacionados à performance gerencial e chegou a uma lista de 46 sentenças, classificadas em 4 categorias: motivação e valores; habilidades analíticas; habilidades interpessoais e de grupo, e habilidades emocionais. A categoria motivação e valores trata especificamente do lado motivacional do trabalho gerencial; o grau de vontade que a pessoa tem para exercer a atividade gerencial; o grau de envolvimento com a carreira gerencial e o grau de conforto ao realizar tarefas e responsabilidades gerenciais.

Wood Jr. e Picarelli Filho[51] aperfeiçoaram o modelo de Patrícia M. Fandt, que afirma que as competências gerenciais formam uma teia complexa de competências inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras, acrescentando as competências técnicas às categorias de competências: capacidades interacionais, competência de solução de problemas, competência de capacitação e competência de comunicação.

Para Fleury e Fleury,[52] a formação das competências está dividida em 6 categorias, que envolvem a relação do indivíduo com a empresa:

- competências de negócio: visão estratégica
- competência de negócio: planejamento
- competências técnico-profissionais
- competências sociais: comunicação
- competências sociais: negociação
- competências sociais: trabalho em equipe

Spencer e Spencer,[53] desenvolveram um modelo genérico de competências para gerentes, divididos em 16 categorias, baseado em 36 modelos de gerenciamento diferentes, cobrindo uma larga extensão de níveis, funções e ambientes assim descritos:

categoria impacto e influência; categoria operação e espírito de equipe orientação para resultados; categoria pensamento analítico; categoria iniciativa; categoria desenvolvimento de pessoas; categoria confiança pessoal; categoria compreensão

---

[49] BARRELLA, Fabíola Assumpção. "Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: um estudo sobre perfis de gestores", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, 2008.
[50] SCHEIN, Edgard. "Replanejando Cargos e Funções", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: um estudo sobre perfis de gestores". São Paulo: SENAC, 2008.
[51] *Apud* WOOD JR., T. & PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
[52] FLEURY, Maria Tereza & FLEURY, Afonso. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2002.
[53] SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, cit.

interpessoal; categoria comando/assertividade; categoria busca de informações; categoria liderança; categoria pensamento conceitual; categoria desenvolvimento organizacional; categoria desenvolvimento de relacionamentos; categoria adotar ordens; categoria conhecimento técnico.

A escala de valores do trabalho foi composta por 45 assertivas distribuídas em 4 fatores: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Após a construção do instrumento de pesquisa e a aplicação de tratamento estatístico, chegou-se à seguinte conclusão: o valor relativo ao trabalho "realização no trabalho" correlacionou-se a todas as competências gerenciais: tomada de decisão, geração e disseminação do conhecimento, liderança e comunicação. O valor relativo ao trabalho "relações sociais" aparece mais fortemente associado às competências gerenciais: liderança e geração e disseminação do conhecimento. O fato de ser elevada a correlação entre o valor "realização no trabalho" e a competência "tomada de decisão", maior do que a existente com a competência "liderança", gera a seguinte indagação: Haverá algum indício de estarem os gestores mais orientados para decisão do que para liderança? Chamou a atenção o fato de "estabilidade", o valor que representa independência financeira, não estar associado a nenhuma das competências gerenciais. Também aconteceu a não associação entre o valor "prestígio" e a competência "liderança" e entre valores relativos ao trabalho e à competência gerencial "comunicação".

Na discussão dos resultados, Barrella demonstra, ainda, a existência de evidências da influência da hierarquia dos valores na associação com as competências, na medida em que os gestores da amostra se subdividiram em conglomerados segundo os valores relativos ao trabalho, indicando perfis diferentes: "gestor materialista conservador", "gestor competitivo pós-moderno" e "sonhador".

Neste parágrafo transcrevemos, *ipsis literis,* a análise dos resultados: "o gestor 'materialista conservador', que prioriza o valor 'estabilidade', é o que aparece como menos competente quanto à liderança e é também o que menos incentiva mudanças. O gestor 'competitivo pós-moderno', que prioriza o valor 'realização no trabalho' e, em segundo lugar, o valor 'relações sociais', é o que se reconhece como mais competente em gerar e disseminar conhecimento. Já o gestor denominado 'sonhador', embora também priorize em primeiro lugar o valor 'realização no trabalho', coloca em segundo lugar 'estabilidade' e reconhece-se como competente em liderança".

Em suma, a relação entre as competências gerenciais (perfil) e os valores do trabalho é um campo de extrema importância para o processo de liderança e para os projetos organizacionais. Mesmo diante de uma série de questões significativas que precisam ser pesquisadas e respondidas, já se pode ver que essa relação precisa ser entendida, respeitada e utilizada, de forma consciente e consistente, para que a competência em liderança se instale e se faça representar em uma cultura organizacional alinhada, uma vez que a cultura, como citado anteriormente, resulta da internalização de valores que representam as necessidades do grupo e se mostram úteis para sua eficácia.

Diante do exposto, e neste momento do texto, explicitamos a última inquietação: Se o mundo globalizado exige das organizações movimentos de mudança eficazes e eficientes e, para tanto, faz-se necessário os processos de identificação e identidade dos grupos, o que acontece a partir dos valores, qual é a importância e a relação entre valores organizacionais e cultura organizacional?

A RELAÇÃO ENTRE VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir do momento em que os valores são entendidos como o centro da cultura, seus estudos são fortemente influenciados pelos estudos culturais. Como a cultura é um elemento gerenciável, entendê-la passa a ser o elemento fundamental na gestão, considerando-se as constantes mudanças do ambiente organizacional e a necessidade de adaptação interna e integração externa das organizações.

"As organizações podem ser vistas como pessoas que se organizam, constituindo uma unidade social, para realizarem algo que não poderiam fazer sozinhas, compartilhando tempo e espaço comuns, criando processos de convivência mútua para atingirem seus objetivos, construindo também uma cultura."[54]

Para quem adota o enfoque da integração, a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar. Na abordagem de Cameron e Quinn,[55] a visão integrativa é a cola que une e mantém juntos os membros da organização.

Segundo Schein,[56] a cultura, além dos artefatos que são mais visíveis (compreende tudo aquilo que é manifestado pelas pessoas e encontra-se visível no ambiente organizacional – tecnologia, padrões de comportamento), é composta de valores declarados (representam crenças esposadas, presentes nos discursos oficiais dos membros da organização e na comunicação institucional) e também de pressupostos básicos (encontram-se tão internalizados que atuam direcionando, de forma inconsciente, o comportamento das pessoas), não questionáveis, que agem em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações. Um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos

---

[54] DOMENICO, Silvia Marcia Russi & LATORRE, Sidney Zaganin. "A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: um estudo sobre perfis de gestores". São Paulo: SENAC, 2008.

[55] CAMERON, K.S. & QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, 1999.

[56] SCHEIN, Edgard. "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: um estudo sobre perfis de gestores". São Paulo: SENAC, 2008.

membros do grupo, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos. Aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento e explicando a aceitação/não aceitação.

Os valores organizacionais, para Tamayo e Gondim,[57] podem ser definidos como "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Por serem componentes elementos-chave da cultura organizacional os valores precisam ser avaliados, pois é sobre eles que se pode atuar em processos de mudança".

Segundo Schwartz,[58] ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo, pesquisadores encontraram 8 fatores: realização; conformidade; domínio; bem-estar dos empregados; tradição; prestígio; autonomia e preocupação com a coletividade. Esses fatores de valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, e ambos possuem características comuns, uma vez que apresentam componentes motivacionais e têm a função de orientar comportamentos: os valores pessoais orientando a vida das pessoas e os organizacionais, a vida das organizações.

Para concluir, enfrentar o desafio do terceiro milênio significa, para os líderes, dentre relevantes questões, trabalhar com a criação de valor. Criar valor vai além da definição de valores organizacionais enquanto elementos constitutivos da ideologia, identidade organizacional e, portanto, instituídos, normativos.

Para que a criação de valor suporte o papel da liderança na valoração social para o indivíduo e econômico para a organização, é preciso que se entenda:

1. **Valores** são crenças duradouras, representações cognitivas das necessidades humanas individuais, institucionais e societais, princípios-guia de indivíduos e grupos que permitem a harmonia entre seus membros, delimitam o foco relacional – intrapessoal, interpessoal e social, dados que, uma vez respeitados, servem de orientação para a distribuição eficiente de tarefas, preenchimento coerente da estrutura e facilitação das relações.
2. Ao tratar da essência humana, os **valores** significam crenças internalizadas e praticadas como bem comum. Por isso, a cultura resulta da introjeção de **valores** que foram úteis à sobrevivência do grupo.
3. Os **valores** estão intimamente ligados à motivação humana no que se refere às expectativas, desejos, sensibilidades individuais e ao próprio significado da vida.

---

[57] TAMAYO, Álvaro & GONDIM, M.G.C. *Escala de Valores Organizacionais*, cit.

[58] SCHWARTZ, Shalom. "Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis", em SCHEIN, Edgard, "Replanejando Cargos e Funções", em *Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas*, "Valores relativos ao trabalho e competências gerenciais: um estudo sobre perfis de gestores". São Paulo: SENAC, 2008.

4. Os **valores** do trabalho são representações de aspectos deste, importantes para a pessoa, preferidos e desejados por ela e que podem ser definidos como crenças sobre metas ou recompensas desejadas, hierarquicamente organizadas, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam sua vida no ambiente organizacional.
5. Os **valores** do trabalho podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais.
6. Os **valores** precisam e devem ser compartilhados para que os indivíduos se sintam inseridos nos processos de construção da realidade, permitindo que ajam de maneira independente e interdependente, responsável e pública, desenvolvendo um forte sentido de comunidade.
7. Os **valores** possuem diversas facetas, dependendo de sua relação com um contexto específico, e sua medida tem como objetivo clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos.
8. Comprometimento significa convicção e aceitação dos objetivos e **valores** da organização.
9. A cola que gruda as pessoas à organização é a compatibilização entre o sistema de **valores** do indivíduo e o sistema de valores da organização.
10. A mudança, a evolução das estruturas, dos grupos e das organizações supõe a evolução de **valores** instituídos interiorizados pelas pessoas que constituem os grupos e as instituições.
11. A estrutura é uma representação da realidade e essa representação é atravessada pelos **valores** instituintes dos organismos nos quais as pessoas trabalham.
12. Os **valores** são passíveis de mudança, que podem ocorrer por influência direta ou indireta de relacionamentos interpessoais e circunstâncias sociais.
13. A mudança de **valores** do trabalho refere-se a sua hierarquia.
14. Em sua natureza dinâmica, os **valores** são operacionalizados como metas relativamente estáveis, sendo que fatores situacionais externos como mudanças políticas e sociais podem afetar a posição hierárquica das metas de uma pessoa e, consequentemente, de seus valores.
15. Uma mudança na percepção a respeito de determinada situação pode gerar um conflito interno e, consequentemente, uma reorganização da hierarquia de **valores** no campo pessoal.
16. Um exercício de tomada de consciência, em que uma pessoa avalia suas prioridades com relação ao tipo de pessoa que acredita ser e aquilo que acredita deveria ser, pode gerar a alteração de **valores.**
17. A mudança na hierarquia de **valores** está diretamente relacionada ao autoconceito, que são as concepções ou cognições conscientes ou inconscientes que uma pessoa tem a respeito de si mesma e que ocupam um status mais central que seus valores.

18. As pessoas mudam ou reorganizam seus **valores**, atitudes e comportamentos quando existe contradição entre seus valores e seu autoconceito, assim como para reduzir desconfortos ou insatisfações decorrentes de eventuais conflitos de valores com o meio em que vivem.
19. Os **valores** podem ser entendidos como o centro da cultura.
20. A cultura, além de artefatos que são mais visíveis, é composta de **valores** declarados, crenças esposadas e, também, de pressupostos básicos não questionáveis, que agem em nível inconsciente e que são os verdadeiros direcionadores das ações.
21. Ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo, pesquisadores encontraram 8 fatores: realização, conformidade, domínio, bem-estar dos empregados, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade.

Ao longo do aqui exposto pudemos evidenciar, de forma marcada e inequivocamente reincidente, três significativos elementos, traduzidos em papel, comportamento e atitude, e que caracterizam, segundo nossa investigação e parecer, o cerne, a essência da construção de valor:

- A presença de um líder – enquanto papel assumido como polo investidor do e no elemento humano, tornando-o um Outro significativo e indispensável aos construtos culturais, sociais e organizacionais.
- A prática de uma comunicação genuína, integradora e interativa, que inclua o indivíduo, através do compartilhamento de ideias, visões e interesses, tornando-o parte valorosa dos processos de construção da realidade e das mudanças.
- A construção de relações interpessoais hígidas, baseada em interesse autêntico em incluir o outro não apenas cognitivamente, mas legitimando-o afetivamente pelo respeito demonstrado por sua forma peculiar de produzir resultados e de se posicionar como ser existente, condição *sine qua non* à construção de identidade egoica, internalização e identificação com os valores institucionais.
- Os valores compartilhados são importantes porque significam a base de um relacionamento, de uma instituição, de um vínculo. Os valores nos auxiliam saber o que fazer e o que não fazer. Eles são os padrões profundamente estabelecidos e difusos que influenciam nossas vidas em todos os seus aspectos: nossos julgamentos morais, nossas reações para com os outros, nossos compromissos para com os objetivos pessoais e da organização.
- Os valores, quando ligados à visão, estabelecem os parâmetros para as centenas de decisões que tomamos todos os dias no que se refere às interações com *stakeholders,* planejamento e fixação de metas, ligando, portanto, as aspirações dos indivíduos às organizações. A visão delineia o destino almejado e os valores definem os princípios norteadores da organização em sua trajetória rumo ao futuro. As opções contrárias

a nosso sistema de valores raramente serão levadas em conta; se o forem, serão mais com um senso de obediência do que de compromisso.
- A Visão e os Valores, quando bem delimitados, geram alguns benefícios inequívocos: perspectiva, direção, debate estratégico, motivação, foco no cliente, descentralização e orientação da mudança.

Estamos seguros de que as respostas à questão inicial motivadora/instigadora desse estudo já se faziam existentes nas preciosas falas dos pesquisadores, entre outros, aqui mencionados. Estavam propostas e com qualidade. Mas é possível que não as tenhamos percebido ou relutamos em aceitá-las como suficientes. Ainda podemos estar relutantes em praticá-las por requererem de nós um profundo, intenso e significativo comportamento de maturidade, que implica autoabertura, humildade pedagógica e altruísmo. A impossibilidade em praticá-las pode também dever-se ao fato de serem tão simples e tão humanas que as ignoramos como passíveis de resolução ao processo de criação de valor.

- O fato é que há muito nos distanciamos de relações de tal natureza.
- Na prática a teoria é outra e requer de nós literal desejo, interesse, intenção, ação e, sem dúvida alguma, dedicação à "conversação" como processo essencial à cocriação de valores empresariais e sociais.
- Na nova economia, administrar exige não apenas uma mudança de programas, mas mudança de atitude mental...

Na nova economia, as conversações são a forma mais importante de trabalhar porque implicam inclusão do outro – os trabalhadores descobrem o que sabem, compartilham-no com seus colegas e, no processo, criam novo conhecimento para a organização. Há valorização do indivíduo enquanto elemento essencial-contributivo ao êxito das mudanças e transformações organizacionais, sociais, culturais, com base em um profundo entendimento das organizações como sistemas vivos (humanos) e dinâmicos.

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM CONTEXTOS COMPLEXOS

ANGELA FLEURY

INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados de uma pesquisa em empresas consideradas modelos de gestão sustentável. Na primeira parte será demonstrado como a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem contribuído para facilitar as decisões nas empresas. Na segunda parte, estão abordadas as principais contribuições dos estudos sobre liderança e os papéis de liderança evidenciados ao longo do último século.

Na atualidade, os contextos complexos de negócio contribuem para integrar esses dois campos de conhecimento. Nos casos estudados na pesquisa, ficou evidente como os valores empresariais relacionados a responsabilidade social e sustentabilidade, quando vividos pelas lideranças, podem representar uma nova prática de gestão para as empresas no século XXI.

Neste capítulo priorizou-se o caso Cemig e seus desdobramentos, por ser considerado completo para ilustrar as ideias apresentadas.

A emergência da RSE deve ser avaliada no contexto complexo de globalização, desregulamentação e privatização, no qual continuaram a crescer as desigualdades sociais e econômicas, agravando-se as condições ambientais. Apesar da explosão de interesse pela questão, a implementação efetiva da sustentabilidade dos negócios e da RSE enfrenta sérios obstáculos de naturezas cultural e política.

Os estudos sobre liderança, ao longo dos últimos 60 anos, vêm mudando seu foco de análise. Primeiramente, o foco no indivíduo líder buscava identificar as características físicas, intelectuais, sociais e emocionais que lhe conferiam o poder de influenciar pessoas e grupos. As inconsistências verificadas levaram a transferir a investigação para a relação do líder com seus seguidores, resultando em numerosas teorias, disseminadas nas academias e empresas, trazendo olhares complementares para a questão.

Pesquisadores das décadas de 1980 e 1990 buscaram uma compreensão ampliada dos processos de grupo como foco de entendimento da liderança. No início do século atual, novas abordagens passaram a considerar o sistema como a unidade conceitual da liderança, distribuída em redes sociais.

RSE e Liderança têm representado, separadamente, temas relevantes e, curiosamente, poucos estudos de gestão consideram os dois temas articulados, integrados.

Nessa pesquisa percebeu-se que a implementação de processos de RSE pode ser facilitada e promovida por lideranças internas e externas à organização, tendo em vista as múltiplas interações com os diferentes públicos interessados em seus resultados. Três conceitos fundamentaram o estudo: a) RSE como forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais, segundo o Instituto Ethos; b) Sustentabilidade como uma nova abordagem de se fazer negócios, promovendo inclusão social, otimizando o uso dos recursos materiais, reduzindo o impacto sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta, sem desprezar a rentabilidade; c) Liderança como a prática da influência no contexto do grupo e que pode ser exercida por múltiplos membros em diferentes fases da vida grupal. Os resultados da pesquisa, aqui apresentada, levam em conta a liderança como suporte crítico para os processos organizacionais. O conhecimento que se desejou gerar refere-se a **como** a liderança pode dar suporte a projetos corporativos socialmente responsáveis.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E SUSTENTABILIDADE

O ambiente empresarial sofreu diversas transformações desde o início do século XX, quando Taylor (1911) e Fayol (1916) estabeleceram as bases científicas da administração de empresas para que os sistemas de produção gerassem mais lucro aos acionistas.

Nas décadas de 1950 e 1960, em virtude dos resultados de pesquisas sobre motivação humana, esse ambiente foi alterado. A empresa viu-se obrigada a ampliar seu foco, antes centrado nos acionistas, para as necessidades dos indivíduos colaboradores.

Com o aumento da população mundial e dos níveis de consumo nos anos 1970, as transações comerciais intensificaram-se nos âmbitos local, regional e internacional, tornando-se mais complexas. Nesse período, clientes e fornecedores surgiram como públicos relevantes, e suas demandas por qualidade, preço justo e transparência nas relações foram se tornando imperativos na condução dos negócios. Apesar da inclusão dos interesses desses novos públicos nos processos decisórios das empresas, os modelos vigentes sobrevalorizavam os aspectos econômicos e a necessidade de lucros crescentes para os acionistas.

No entanto, no final dos anos 1970, Organizações Não Governamentais (ONGs), apoiadas nos estudos de economistas, promoveram movimentos de conscientização da sociedade em geral sobre os impactos dos processos de produção no meio ambiente natural e social. Esses movimentos trouxeram novos *stakeholders* – diversos públicos interessados nos resultados das empresas – para dialogar com as organizações. ONGs, a exemplo do Greenpeace, cobravam das empresas e dos poderes públicos soluções para problemas de degradação ambiental e de seus reflexos sociais.

A exigência da mudança do paradigma "pegue, use e descarte" pareceu uma oposição necessária e apropriada à atitude industrial dominante. Por consequência, ações judiciais começaram a surgir, obrigando as empresas a "pagar" pelos danos ambientais e sociais, ou seja, a "internalizar suas externalidades". A constatação de que as questões sociais e ambientais "eram de responsabilidade" das empresas, e que mitigá-las custava caro, determinou uma atitude reativa por parte das companhias, levando-as a cumprir minimamente as exigências legais para evitar sanções e tratar os sintomas, negligenciando as causas dos problemas.

A década de 1980 trouxe inquietação crescente em relação às regulamentações e aos controles dos impactos socioambientais. As prescrições para saná-la eram, na maioria das vezes, tecnologias de baixa eficiência/eficácia e de altos custos. Muitas empresas recorreram à filantropia com o objetivo de "dar retorno às comunidades" nas quais estavam inseridas, sem, contudo, incluir a solução dos problemas como parte de sua estratégia e de suas operações básicas. No entanto, a partir de 1990, houve maior receptividade às questões sociais e ambientais, principalmente nas empresas que implantaram a melhoria contínua em seus processos produtivos e de gestão, para evitar a ocorrência de problemas de qualidade.

À medida que as questões sociais e ambientais tornaram-se mais integradas na operação da empresa, seja pelas exigências legais, seja pelo crescente nível de informação e conscientização, os gerentes começaram a perceber que desempenho corporativo, preservação ambiental e cuidado social eram agendas que poderiam estar reunidas em uma só e gerar valor superior para os negócios.

Em paralelo, houve o fortalecimento do papel dos acionistas na governança das empresas de capital aberto, sobretudo após escândalos financeiros envolvendo empresas multinacionais de renome. O enfraquecimento das relações de confiança dos diversos *stakeholders* na condução dos negócios pelos gestores das empresas trouxe como consequência uma forte demanda por transparência e ética, entendidas como respeito aos interesses comuns. No atual cenário, diversos públicos estão a exigir novas respostas das empresas, considerando que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de organizações e instituições.

Lidar com esse conjunto de demandas de grande complexidade é o que se conceitua Gestão com Responsabilidade Social Empresarial. A implementação desse conceito ocorre por meio de processos que configuram um reposicionamento das empresas,

considerando-as em sua interdependência com as diversas partes interessadas em seus resultados, que serão obtidos pela exploração de novas oportunidades de negócios, produtos e serviços. Isso significa substituir o paradigma da "obrigação", que representa o atendimento às exigências legais e de regulamentação, pelo "paradigma da responsabilidade social e ambiental".

Portanto, a RSE tem-se mostrado precondição para acessar determinados mercados e clientes. Atualmente, um importante movimento das empresas pioneiras na implementação de processos de RSE é a adesão ao Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que lhes confere o estatuto de construtoras de um novo modelo de sustentabilidade empresarial.

A substituição de um paradigma implica, entre outras coisas, a mudança de valores e processos e a construção de objetivos compartilhados na organização. (BOECHAT, 2007)

Nos últimos anos, a agenda de pesquisa sobre RSE mudou de "por que" e "o que" para "como" adotar estratégias e processos que apoiem as decisões de RSE dentro das organizações.

A RSE é vista como um conceito multidimensional (social, econômico, ambiental), que envolve o interesse de múltiplos públicos ou *stakeholders* (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, sociedade) e múltiplos níveis de análise (individual, grupal, organizacional, institucional).

Forçadas pela necessidade de se adequar às novas regulamentações ambientais e sociais, muitas empresas entenderam ser a RSE precondição para fazer negócios. No entanto, um grande paradoxo pode ser identificado quando se observa o atual modelo de desenvolvimento. Por um lado, a competitiva economia de mercado tem, como vantagens, criatividade, flexibilidade, produtividade e potencial de crescimento, sendo que o empreendedorismo e a inovação estão no coração do sistema. Por outro lado, enquanto produz mais riquezas do que nunca e assegura um crescimento sem precedentes, o modelo exclui, polui e, por vezes, contribui para a injustiça social. De acordo com Hart (2006), ao tornar-se global, o modelo de desenvolvimento revelou seus limites e contradições, e não conduz ao equilíbrio que sirva ao bem comum.

Segundo Elkington (1998), um empreendimento sustentável deve fornecer benefícios econômicos, sociais e ambientais – o triplo resultado (Triple Bottom Line). Para suprir as necessidades atuais e futuras dos *stakeholders*, essas três dimensões devem fazer parte das estratégias da organização e requer, para sua implementação, uma revisão de questões centrais: a razão de ser da empresa (não só gerando valor ao acionista a qualquer preço) e a liderança como representante e catalisadora de valores e responsabilidades na organização, expandindo o debate e o diálogo com a sociedade.

Fundamentando a ação das lideranças em processos com RSE, diversas normas (ISO 9000; ISO 14001; OHAS 18001 e brevemente ISO 26000), índices (ISE, DSJI) e parcerias (Pacto Global, GRLI, Metas do Milênio) representam formas de confiabilidade e servem para mediar as interações humanas. Em ambientes complexos, essas

formas de confiança institucionalizadas vão desenhando padrões de entrega de valor entre as empresas e seus *stakeholders*. Existe por todo mundo um grande esforço na busca de se estabelecer esses padrões por setores de atividade, o que demonstra sensibilidade crescente das empresas para tratar as questões de RSE e da sustentabilidade, organizando uma "linguagem" comum para atuação globalmente responsável.

LIDERANÇA E EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA

No último século, os estudos sobre liderança nos permitiram reuni-los em quatro grandes caracterizações: a) as abordagens centradas no indivíduo (líder) focalizam as características ou comportamentos do líder; b) as fundamentadas nos processos diádicos enfatizam a díade líder-seguidor; c) as fundamentadas no processo do grupo consideram este a unidade conceitual da liderança; d) as fundamentadas no sistema consideram-no a unidade conceitual da liderança.

As teorias e abordagens que atenderam mais especificamente aos objetivos dessa pesquisa são as fundamentadas em processos do grupo ou liderança distribuída, porque nos processos de RSE as relações com diversos *stakeholders* têm papel predominante.

Desde a década de 1950, encontram-se referências sobre a liderança distribuídas no grupo, mas essa teoria de liderança só começou a ser articulada na década de 1990, quando alguns pesquisadores entenderam a necessidade de acomodar novas dimensões às mudanças organizacionais.

Uma constatação nos estudos relativos à visão individualista da liderança é a suposição de que o desempenho de um indivíduo, grupo ou organização depende da liderança de um único indivíduo com as habilidades de encontrar o caminho certo e motivar os outros a tomá-lo. Implícito nesse raciocínio está o dualismo líder-seguidor(es), no qual, entre outras coisas, os líderes são superiores aos seguidores, e estes dependem dos líderes, consistindo a liderança em fazer algo para ou a favor de outros.

Gibbs (1968), em seus estudos, entendeu que a liderança seria mais bem compreendida se fosse concebida como uma qualidade do grupo e como um conjunto de funções realizadas pelo grupo, podendo ser concentrada, por um lado, e dispersa, compartilhada ou distribuída, por outro.

Segundo o autor, a ideia de interação implicava o entendimento de papéis complementares entre líderes e seguidores, não sendo adequado considerá-los como categorias excludentes. Líderes e seguidores frequentemente trocam de papéis, como se essas categorias fossem apenas estados transitórios. A ideia de que líderes e seguidores deveriam ser considerados colaboradores na realização de tarefas de grupo e que os líderes, inevitavelmente, absorvem muitas das qualidades dos seguidores, devido à relação próxima entre eles, torna difícil determinar quem influencia quem e a que ponto.

Abordagem mais recente que elucida o trabalho de líderes e gestores é a da teoria da atividade distribuída, em concordância com o entendimento de Gibbs (1968) de um sistema de atividades realizadas coletivamente. A liderança como influência é o meio de reintegrar tarefas de trabalho para alcançar resultados gerados cooperativamente. Portanto, nas relações entre líder e seguidores, na execução de tarefas resultantes de interdependência e influência mútua, é possível supor que a liderança não esteja embutida em apenas um indivíduo. (GRONN, 2000)

Na ação conjunta, os agentes sincronizam suas ações quanto a seus próprios planos, os de seus colegas e seu senso de participação na unidade. A influência recíproca é tanto interna quanto externa em seus efeitos. A criação de uma identidade coletiva baseada na equipe serve como recurso potente de liderança para o desempenho superior. Essa identificação central com a equipe ("nós") em vez do indivíduo ("eu") permite a emergência de diferentes formas de liderança. (GRONN, 2002)

Um novo cenário competitivo e complexo se descortina para as organizações, impulsionado principalmente pela globalização e revolução tecnológica. Essa nova era econômica tem no conhecimento sua riqueza central e, na inovação, um fator crítico para a sobrevivência organizacional. Os paradigmas de liderança da era industrial não estão bem adaptados a uma economia mais orientada ao conhecimento. (MARION, R.; UHL-BIEN, M., 2001)

Parece haver uma contradição entre esse paradigma que busca a estabilidade por meio da estrutura e dos processos organizacionais e os ambientes globais dinâmicos e competitivos da era do conhecimento.

Assim, devido a essa necessidade, um novo quadro de referências para o entendimento da liderança no contexto rápido e volátil da era do conhecimento começa a ser desenvolvido. Diversos autores buscam na ciência da complexidade as bases para o desenvolvimento desse novo modelo. A complexidade diz respeito a um modo de produção do conhecimento, à forma como nos relacionamos ao abandonar uma visão monolítica do mundo e passar a compreendê-lo de forma sistêmica.

Esse contexto no qual a liderança opera é radicalmente diverso do mundo da burocracia tradicional, que deve ser vista não somente como uma posição, mas também como uma dinâmica interativa e emergente. Em uma inter-relação complexa, o ímpeto coletivo para a ação e mudança emerge quando agentes interagem em rede, de forma a produzir novos padrões de conhecimento ou novos modos de operação.

Na revisão das teorias de liderança encontram-se diversas taxonomias apresentadas por autores que buscam classificar e definir os comportamentos do líder. Yukl (1998) sugere uma classificação em três fatores para agrupar de maneira mais útil e parcimoniosa os comportamentos específicos. A seguir é apresentada uma breve descrição de cada fator:

1. *Comportamento orientado a tarefa.* Ocupar-se primariamente com o cumprimento da tarefa, utilizando eficientemente o pessoal e os recursos; manter

operações estáveis e confiáveis e fazer melhorias incrementais na qualidade e produtividade. Comportamentos componentes-chave incluem esclarecer as funções, planejar, organizar e monitorar operações.

2. *Comportamento orientado a relacionamentos.* Cuidar da melhoria de relacionamentos e ajudar pessoas, aumentar a cooperação e o trabalho em equipe, aumentar a satisfação dos subordinados com o trabalho e construir identificação com a organização. Comportamentos componentes-chave incluem apoiar, desenvolver, reconhecer, consultar e lidar com conflitos.
3. *Comportamento orientado a mudanças.* Buscar a melhoria de decisões estratégicas, adaptar-se a mudanças no ambiente, fazer mudanças em objetivos, processos ou produtos/serviços e se comprometer com estas. Comportamentos componentes-chave incluem sondar e interpretar eventos externos, articular uma visão atraente, propor estratégias inovadoras, fazer propostas persuasivas sobre a necessidade de mudança, incentivar e facilitar a experimentação e desenvolver uma coalizão para apoiar e implementar mudanças.

As três categorias propostas por Yukl (1998) são resultado de um esforço de compilação das ideias de diversos autores estudiosos do fenômeno da liderança nas décadas de 1960, 1970 e início de 1980, porém não são as únicas de que se dispõe. Outros autores encontraram em suas pesquisas outros papéis.

Hosking (1991) traz como contribuição de seus estudos o papel da liderança como construtor de rede de relacionamentos – networking – apoiado na premissa de que é difícil atribuir-se apenas aos líderes a capacidade de efetivarem as mudanças fundamentais dentro da organização.

Dentro do entendimento de liderança distribuída, diferentes autores apresentam suas versões sobre papéis de liderança na atualidade:

- Katzenbach e Smith (1993) – Construtor de compromissos e confiança, removedor de obstáculos e gerador de oportunidades.
- Martin (1992) – Transmissor de valores na perspectiva de integração da cultura.
- Schein (1985) – Manejador da cultura.

Na literatura mais recente sobre liderança, surgem papéis relacionados com Responsabilidade Social Empresarial. Os papéis aqui apresentados podem estar relacionados mais especificamente a mudanças pelo fato de a RSE estar associada a uma mudança paradigmática da gestão.

Os líderes socialmente responsáveis terão de projetar novos futuros, além dos limites legais e físicos de suas organizações, trabalhando com pessoas externas para construir novas parcerias e diálogos, visando aos resultados sociais e ambientais. Para cumprir esses objetivos, os líderes terão o papel de ativistas sociais, estabelecendo a

agenda social de suas organizações. Nesse papel, serão conhecidos pelo que representam e pelos resultados sociais produzidos não somente para suas empresas, mas para a vida das pessoas, para o meio ambiente e a comunidade em geral. (POZZEBON, M. *et al.*, 2006)

Muitos desses modelos de gestão, nesse novo paradigma, têm sido utilizados pelas empresas, mas nenhum ganhou tantos adeptos quanto o Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1996). Segundo os autores, cabe ao líder o papel editorial de comunicar diretamente a seus seguidores as estratégias, trazendo mais efetividade à comunicação. A estratégia, segundo os autores, tem de ser ensinada, acompanhada e controlada, e cabe aos líderes o papel consultivo e integrativo entre as diferentes áreas da organização.

Alinhado às ideias de Kaplan e Norton (1996), propõe Rochlin, em 2005, o papel da liderança como gestor de riscos, e que entende a RSE como parte do *core business*, buscando a convergência entre os sistemas de governança e de desempenho da organização.

Porter e Kramer (2006) apresentam outros dois importantes papéis da liderança. O primeiro é o de "vinculador de dentro para fora", no qual o líder traduzirá internamente todas as oportunidades para o negócio afetar de forma positiva a sociedade. O segundo papel é o do "vinculador de fora para dentro", identificando como as condições sociais podem exercer influência sobre a empresa, levando-a a melhorar seus processos, produtos e parcerias, criando uma pauta social empresarial, integrando práticas e incluindo uma dimensão social na proposta de valor.

No Quadro 1 são apresentados os papéis de liderança encontrados na literatura a partir dos anos 1990, em uma tentativa de agrupá-los nas categorias de tarefa, relacionamento e mudanças, conforme sugerido por Yukl (1998). Encontram-se, também, os papéis da taxonomia de Yukl (1998), correlacionados aos propostos por outros autores na década de 1990 e a papéis encontrados na década de 2000, cujos autores já tangenciam as questões da liderança em processos de Responsabilidade Social Empresarial.

A correlação entre os períodos foi organizada a partir dos conteúdos de alguns dos papéis na atualidade que podem ser considerados ampliações em relação aos do período anterior. Também são apresentados novos papéis encontrados na literatura que focalizam expecificamente questões de RSE.

LIDERANÇA, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RSE

Na visão de Parston (2000), durante um longo tempo, a medida do lucro foi o principal critério para julgar o sucesso da mudança organizacional. A administração do desempenho, a reengenharia do processo de negócio e a vantagem competitiva transformaram as organizações atuais em organismos capazes de fornecer maiores dividendos amanhã.

Quadro 1 Os papéis de liderança na literatura contemporânea correlacionados à taxonomia proposta por Yukl (1998) e à RSE

YUKL (1998)		PAPÉIS DE LIDERANÇA NA LITERATURA CONTEMPORÂNEA CORRELACIONADOS À TAXONOMIA PROPOSTA POR YUKL (1998)	PAPÉIS DE LIDERANÇA NA ATUALIDADE RELACIONADOS À RESPONSABILIDADE SOCIAL (2000)
TAREFA	▪ Esclarecer as funções ▪ Planejar ▪ Organizar e monitorar operações	▪ Sintetizador de informações (GARDNER, 1990) ▪ Tradutor das estratégias empresariais (KAPLAN; NORTON, 1996)	▪ Organizador de informações (COOPE, 2006) ▪ Gestor de riscos (ROCHLIN, 2005) ▪ Vinculador de dentro para fora (PORTER; KRAMER, 2006) ▪ Vinculador de fora para dentro (PORTER; KRAMER, 2006) ▪ Identificador de desafios a resolver (HEIFETZ, 2005)
RELACIONAMENTO	▪ Apoiar ▪ Desenvolver ▪ Reconhecer ▪ Consultar e lidar com conflitos	▪ Construtor de relacionamentos e networking (HOSKING, 1991) ▪ Facilitador dos processos grupais (KOUZES; POSNER, 1993) ▪ Construtor de compromissos e confiança (KATZENBACH; SMITH, 1993)	▪ Gestor do envolvimento das pessoas (BOSSIDY; CHARAN, 2003) ▪ Gestor de atratores de confiança (HANDY, 2000) ▪ *Coach e Mentoring* (VERGARA, 2007) ▪ Contador de histórias (DRISCOLL; McKEE, 2007) ▪ Guardião da ética (GOFFE; JONES, 2005) ▪ Anfitrião (WHEATLEY, 2008)
MUDANÇA	▪ Sondar e interpretar eventos ▪ Articular uma visão atraente ▪ Propor estratégias inovadoras ▪ Persuadir sobre a necessidade de mudança ▪ Incentivar e facilitar a experimentação ▪ Desenvolver coalizões	▪ Gestor de mudanças (BASS; AVOLIO, 1990) ▪ Educador (SENGE, 1990) ▪ Transmissor de valores (MARTIN, 1992)	▪ Pensador do sistema (MANGA; HOLLENHOST, 2004) ▪ Ativista social (PARSTON, 2000) ▪ Manejador da cultura (CHARAN, 2006) ▪ Criador de sentido e de visões (ANCONA et al, 2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, cada vez mais pessoas têm criticado certas práticas de negócio com as quais não concordam, incluindo as consequências ambientais e sociais.

Os "investidores éticos" aparecem com novas exigências, às quais as abordagens tradicionais de administração não conseguem responder. Essas demandas impactarão o desenvolvimento das empresas e, consequentemente, a ação das lideranças, que deparam com o fato de a responsabilidade pelo bem comum ser um desafio difícil, mas que apresenta também oportunidades.

Nesse cenário, surge a figura do líder socialmente responsável, que terá de "projetar novos futuros", além dos limites legais e físicos de suas organizações, e trabalhar com públicos externos para construir novas parcerias e novos diálogos, visando aos resultados sociais e ambientais. Cabe ao líder criar um conjunto de objetivos claros para gerar e manter a tensão criativa em face dos desafios técnicos e científicos aparentemente insuperáveis.

O entendimento científico da sustentabilidade significa avaliar os impactos das atividades e dos objetivos de um negócio nos sistemas sociais e ecológicos e, assim, desenvolver estratégias, evoluir processos e tomar ações específicas que contribuam para atingir o triplo resultado: equilíbrio entre dimensão econômica, social e ambiental.

A cultura é um elemento-chave para o sucesso do negócio, e o papel do líder é ser arquiteto e zelador da cultura corporativa. É ser percebido como alguém que "faz o que diz" com relação aos valores e à visão em sua prática diária. Para apoiar práticas de RSE, a cultura deve fortalecer valores como cidadania corporativa, qualidade e reciclagem, gerando um clima de aprendizagem, comunicação, trabalho em equipe e criatividade. Ao lado de novos aprendizados, líderes evolutivos buscam desaprender e mudar a mente herdada da evolução industrial e de todo o seu legado dos últimos dois séculos.

A utilização de códigos de conduta ou de um conjunto semelhante de princípios-guia que sustentam a implementação das atividades ajuda a liderança a treinar sua equipe e a orientar os diferentes públicos externos sobre o que é praticado como valor na organização.

Os líderes também devem identificar indicadores para a medição do sucesso e das potenciais oportunidades de economia em eficiência, que antes não eram percebidas. Nessa direção, concentrar-se em temas-chave ou estabelecer iniciativas de "ganhos rápidos" são alternativas utilizadas pelas lideranças para começar a mover o negócio na direção correta. Os funcionários são os embaixadores da organização na comunidade perante os diversos *stakeholders* e, quanto mais próximos seus valores estiverem dos praticados pela organização, maiores serão os benefícios para ambas as partes. Dessa forma, o papel da liderança em comunicar a visão de forma clara, transparente e concisa, valorizar os bons exemplos, admitir os erros e aprender com eles são pontos-chave para fortalecer a RSE.

Cabe às lideranças estabelecer programas e políticas desenvolvidas de maneira adaptada a um mundo dinâmico e gerir prioridades conflitantes.

Um dos desafios para a mudança na direção da Responsabilidade Social Empresarial encontra-se na dificuldade de se estabelecer, nesse contexto, uma proposta de valor sustentável para o acionista. Algumas empresas, porém, têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, reduzindo custos e riscos e, por meio da inovação, elevando os seus rendimentos e a participação no mercado.

Coordenados pela European Foundation for Management Development (EFMD) e com o apoio do UN Global Compact, uma nova geração de líderes empresariais globalmente responsáveis será preparada para eles se tornarem catalisadores da mudança dos valores e das práticas em relação à Responsabilidade Corporativa Global. Entre esses desafios, encontram-se a lucratividade e o comércio justo, a busca do bem-estar social, a sustentabilidade e a administração ambiental obtida por meio de engajamento e cooptação dos *stakeholders* e das comunidades.

Com o objetivo de responder a esses desafios, as novas lideranças deverão estar preparadas para pensar e agir com foco em um contexto global, reestruturar a educação de executivos e ampliar o propósito das corporações, colocando a ética como questão central.

Qualquer tratamento em profundidade dos problemas globais hoje enfrentados requer que os líderes sejam capazes de integrar tanto o contexto quanto a complexidade em seu raciocínio operacional. Em termos de contexto, cada decisão profissional deve ser considerada dentro de um espaço intelectual de reflexão que não a isole, mas que a examine em relação a seu ambiente geral (cultural, econômico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). A complexidade é importante porque cada decisão profissional deve ser vista como dimensão de um todo maior (mercados, territórios, sociedades, planeta).

Uma das razões que têm levado as organizações a se envolverem com os desafios da Responsabilidade Corporativa Global é perceber o risco de seu não envolvimento. Do ponto de vista dos negócios, colocar a cidadania corporativa ou a responsabilidade social na agenda significa gerir bem o risco.

Cada vez mais se reconhece a dificuldade em manter uma empresa sustentavelmente lucrativa em uma comunidade decadente – tanto local quanto globalmente. Um estudo feito pela Booz Allen Hamilton e pelo Aspen Institute (2005) com 365 empresas de 30 países revelou que as empresas que obtiveram desempenho superior ao de seus pares foram as que incluíam o comportamento ético e a integridade em suas declarações de valores. Essas mesmas empresas eram as que tinham maior sucesso em ligar esses valores à maneira como realizavam seus negócios. Portanto, assumir responsabilidade pelo desenvolvimento sadio e sustentável da sociedade e influenciar suas regras significa querer e ter força para realizar o bem.

Os desafios que se apresentaram às lideranças ao final do século passado trouxeram a necessidade de se incluir as dimensões de sociedade e planeta, que antes não eram preocupação dos negócios. Entende-se que essas dimensões vieram se apresentando para as empresas de forma imperativa desde o início do século passado, porém só mais recentemente se tem clareza de seus impactos e de suas interconexões.

O CASO CEMIG

Para ilustrar as práticas de liderança na implementação de RSE em contextos complexos de negócios, será apresentado o Caso Cemig – Centrais Elétricas de Minas Gerais –, que pode ser encontrado em profundidade na tese de doutorado da autora. (OLIVEIRA, A.M.F., 2008)

A Cemig é uma empresa mista de capital aberto controlada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, que opera no Brasil e em outros países da América Latina um complexo de 57 usinas hidrelétricas, duas térmicas e uma eólica.

A empresa foi planejada na década de 1940, mas só se tornou viável em 1952. Atualmente é um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro, gerenciando um portfólio de ativos nos três segmentos básicos da indústria de energia elétrica: geração, transmissão e distribuição.

No que concerne ao comprometimento com responsabilidade social e sustentabilidade, o quadro de valores que orientam as práticas empresarias da Cemig, ou seja, o compromisso com o meio ambiente e com a qualidade de vida da sociedade, colocou-a, desde que o índice foi criado em 2005, no grupo de empresas do Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa).

Segundo avaliação do Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), a Cemig foi selecionada pela nona vez, em 2009, para compor o grupo de 317 empresas em todo o mundo que apresentam equilíbrio de desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental em suas atividades produtivas. É a única empresa brasileira, no setor elétrico, que faz parte do DJSI desde sua criação.

Atuando em várias frentes, a Cemig tem por foco o homem e suas necessidades e, por isso, se sente obrigada a controlar os impactos de suas atividades e incentivar melhorias no meio ambiente das regiões onde atua. São, portanto, numerosos os programas e projetos nas dimensões sociais e ambientais, evidenciando o compromisso da Cemig com a Responsabilidade Social e Ambiental, e assegurando o alcance de seus objetivos estratégicos.

A busca constante da excelência e a proteção à empresa, para garantir sua longevidade de forma sustentável, foi o caminho trilhado pelas lideranças para manter o lugar de destaque que ela ocupa no cenário nacional.

Na sequência, serão detalhados os três casos escolhidos como recorte para demonstrar a ação da liderança na implementação de processos de Responsabilidade Social e Empresarial.

A *Usina Irapé* é um empreendimento que pode ser considerado um modelo de atuação responsável, em que as lideranças, ao implementarem o projeto com RSE, mitigaram os impactos e mudaram a vida dos moradores do Vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais pobres do estado de Minas Gerais, mas de grande riqueza cultural.

O *Programa Peixamento* tem o objetivo de contribuir para identificar ações que possam minimizar os impactos à ictiofauna, como desmatamento, pesca indiscriminada, poluição das águas, barramentos e regularização dos rios, bem como discutir a legislação que afeta o tema.

O *Programa de Educação Ambiental* visa à preservação do meio ambiente para as gerações futuras, por meio da formação de milhares de Monitores Ambientais entre as crianças das escolas públicas e privadas de Minas Gerais.

Caso 1: Usina de Irapé

A Usina de Irapé é considerada uma obra estratégica para o governo de Minas Gerais, por sua importância econômica e social. Mudou efetivamente, desde o início, a economia do Vale do Jequitinhonha (MG), pois, além de gerar 10 mil empregos diretos e indiretos, a obra promoveu um tipo de reforma agrária na região.

Com inundação prevista em sete municípios, devido à construção da barragem, tornou-se necessário fazer a transferência das famílias ribeirinhas. Para isso, criou-se o Programa de Remanejamento da População para garantir os direitos dos assentados. O modelo de transferência das famílias adotado pela Cemig constitui uma modalidade inédita e coloca a empresa na vanguarda do setor elétrico brasileiro.

O programa tratou não apenas de remanejar as famílias, mas também de preservar a história, a cultura e os laços sociais e familiares, envolvendo instituições públicas, ONGs e lideranças comunitárias, por meio de parcerias e diálogo permanente.

Uma grande preocupação das lideranças, na Cemig, é a preservação do meio ambiente, mesmo após o término das obras. Na Usina de Irapé, foi elaborado o Plano Diretor do Reservatório e o Programa de Reestruturação Econômica dos Municípios, com as principais diretrizes sobre o uso e a proteção do futuro lago.

Ao se estudar o caso da Usina de Irapé, foram identificados os numerosos programas e projetos construídos e executados por órgãos dos governos local, estadual e municipal, por ONGs, pessoas voluntárias das comunidades envolvidas, funcionários internos e terceirizados, para que se conseguisse entregar o empreendimento em tempo recorde. A preservação do patrimônio das comunidades e o estabelecimento, junto com os envolvidos, das regras futuras da utilização do lago demonstram o comprometimento da Cemig com a RSE.

Caso 2: Programa Peixamento

Esse programa busca compreender os desafios da diminuição de peixes nos rios mineiros e o desaparecimento de algumas espécies em decorrência da ação do homem nos rios, nas matas ciliares, na contaminação da água das barragens com esgotos e da ocupação desordenada do solo. Para a execução do programa foram realizadas diversas parcerias que poderiam contribuir com pesquisa, produção de alevinos, educação das comunidades ribeirinhas e, assim fazendo, junto com as partes interessadas, trabalhar com olhos no futuro.

Todas essas ações têm como objetivo a preservação da ictiofauna, salvando espécies de peixe e melhorando as condições de piracema.

Diversos projetos são desenvolvidos. Dentre eles, pode-se destacar o Programa Peixe Vivo, que prevê a criação e a ampliação de ações voltadas à preservação da fauna aquática nas bacias hidrográficas mineiras onde existem usinas da empresa, favorecendo as comunidades que utilizam os recursos hídricos como fator de desenvolvimento.

Com a ajuda de consultas às comunidades locais, o Peixe Vivo amplia as atividades de peixamento, promove pesquisas sobre as espécies nativas e intensifica o desenvolvimento de alternativas preventivas que auxiliam no planejamento e na definição das diretrizes da política ambiental da Cemig.

O alinhamento construído pelas lideranças com autoridades locais e estaduais (até de outros estados) de diferentes esferas do governo tem conseguido fortalecer o nível de consciência e o comprometimento das populações com a preservação da vida dos peixes.

O que se percebe na ação das lideranças da Cemig é a construção de um caminho para integrar políticas públicas e obter o manejo correto das bacias. O papel da liderança é informar, educar, negociar e "fazer junto" com todos os interessados no resultado.

O caso Peixamento traz ricas contribuições para compreender não somente os papéis de liderança envolvidos no processo de implementação de RSE – negociador, construtor de alianças, educador, comunicador, mas outros papéis ainda mais específicos, como o de articulador e integrador de políticas públicas. Neste script estão ações para convergir esforços e, em paralelo, a identificação e a contratação de indicadores de acompanhamento e controle, indispensáveis para resultados eficazes.

Caso 3: Programa de Educação Ambiental

O Programa de Educação Ambiental é um grande projeto, com envolvimento de escolas públicas e privadas, tendo como público-alvo os alunos de ensino fundamental e médio. Foi definido a partir de diretrizes formais, por considerar que as escolas são agentes multiplicadores.

É objetivo desse programa mostrar a importância de se preservar os remanescentes florestais, as margens dos mananciais, a vida aquática e terrestre, e aflorar esse espírito nas crianças e nos jovens.

Dentre as atividades desenvolvidas por esse programa podem-se destacar: a) Programa Terra da Gente, que implica a elaboração e a organização de conhecimentos sobre práticas de ensino em educação ambiental que sejam caracterizadas por um eixo comum para todo o estado, mas que também incluam uma perspectiva regional; b) a educação ambiental das comunidades do entorno das usinas, envolvendo pescadores, barqueiros, ribeirinhos, escolas e moradores locais; c) Cemig nas escolas, visando ao treinamento de crianças e adolescentes para a utilização racional da energia elétrica.

No que se refere ao Caso Educação Ambiental, é muito evidente a ação da liderança. Ao educar, sensibilizar e comprometer as crianças do ensino fundamental com a preservação da natureza, a Cemig está construindo o futuro de forma sustentável.

Quando, em 2000, a Cemig passou a fazer parte do DSJI, suas lideranças assumiram os novos parâmetros, também como fundamentos de suas ações. Os valores integridade, ética, riqueza, responsabilidade social, entusiasmo no trabalho, espírito empreendedor e tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa, estão visíveis nas ações da liderança em Irapé e nos programas Peixamento e Educação Ambiental.

Análise dos Casos

Pode-se observar que as lideranças da Cemig, em seu compromisso de gerar desenvolvimento sustentável, treinaram, educaram, formaram multiplicadores de conhecimentos ambientais, sociais e culturais da região, visando à preservação do imenso patrimônio daqueles grupos, ou seja, o processo educacional incluiu as dimensões sociais, econômicas e ambientais, características do processo de RSE.

Quanto aos papéis de liderança, percebe-se uma convergência com as três grandes dimensões propostas por Yukl (1998): papéis de tarefa, de relacionamento e de mudança.

Verificou-se que o papel que permeou todo o processo em Irapé, Peixamento e Educação Ambiental é o de Criador de Sentido e Visões. Paralelamente, pode-se identificar o papel de Anfitrião, aquele que convida os diversos *stakeholders* a enfrentar um novo desafio, urgente e transformador. Outros papéis, como Guardião da Ética, Manejador de Cultura e Mobilizador de Pessoas, também são facilmente identificáveis nos três casos. Colado aos demais papéis, encontra-se o de Comunicador, que confere à ação da liderança atributos como a transparência, honestidade de propósitos e integridade, o que gera confiança e credibilidade nas relações.

Ao identificar os diversos subprojetos e processos, em cada caso estudado, as lideranças da Cemig exercem os papéis de editor, consultor e integrador de estratégias empresariais e, ao monitorar indicadores socioeconômicos e ambientais, é possível identificar claramente o papel de sintetizador de informações, as quais devem ser aperfeiçoadas e compartilhadas com os *stakeholders*. Já o extenso trabalho das lideranças no sentido de sistematizar e organizar conhecimentos referentes às questões de RSE mostra a presença do líder educador nos três casos.

Dessa forma, a compreensão sobre os papéis de liderança na Cemig encontra-se ampliada, por envolver uma atuação interna e externa. Além disso, são papéis já apresentados na literatura, com novos scripts, que traduzem na ação as questões referentes à sustentabilidade, sendo possível perceber, no trabalho em campo, o crescente nível de consciência das lideranças.

Aos três conjuntos de fatores propostos por Yukl em 1998 para agrupar os papéis de liderança (tarefa, relacionamento e mudança), propõe-se adicionar um novo papel: de conexão. Nesse conjunto de papéis, podem ser agrupados comportamentos de liderança, tais como ler contextos internos e externos; mapear *stakeholders* com competências complementares, construir alianças, negociar "ganha, ganha, ganha";

acompanhar indicadores de resultado triplo, educar parceiros, informar resultados aos interessados.

Nos casos estudados, identificam-se criatividade, aprendizagem e adaptabilidade, que geram mecanismos como comportamentos catalisadores, mudanças não lineares que, agindo no contexto de relacionamentos interdependentes, contribuem para emergência de liderança. Observa-se que líderes e seguidores não são categorias exclusivas, cada uma delas é apenas um estado transitório. Segundo Gronn (2000), líderes e seguidores trocam de papéis quando possuem competências complementares e necessárias à solução de problemas que afetam ambos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os fundamentos internos, alinhados às estratégias, às estruturas e aos processos decisórios, são determinantes das ações de liderança. Embora os parâmetros externos tenham mobilizado a organização na direção de uma atuação correta diante do mercado, esta só se concretiza na ação da liderança baseada em valores éticos, compartilhados por uma rede social que vai se organizando em torno de objetivos comuns. Portanto, são os fundamentos internos da organização – Visão, Missão, Valores, Princípios e Códigos de Conduta – os formadores da consciência que se traduzem na ação econômica, social e ambientalmente responsável.

Por um processo de identificação, a organização assume nova missão, nova visão de futuro, coerente com os novos valores e princípios. Conforme ilustrado na Figura 1, essa identidade passa a estabelecer guias para políticas transformadoras e processos de mudança. Isso faz o mercado perceber a nova forma de fazer negócio e a sociedade passar a considerar o valor que lhe é conferido pela organização.

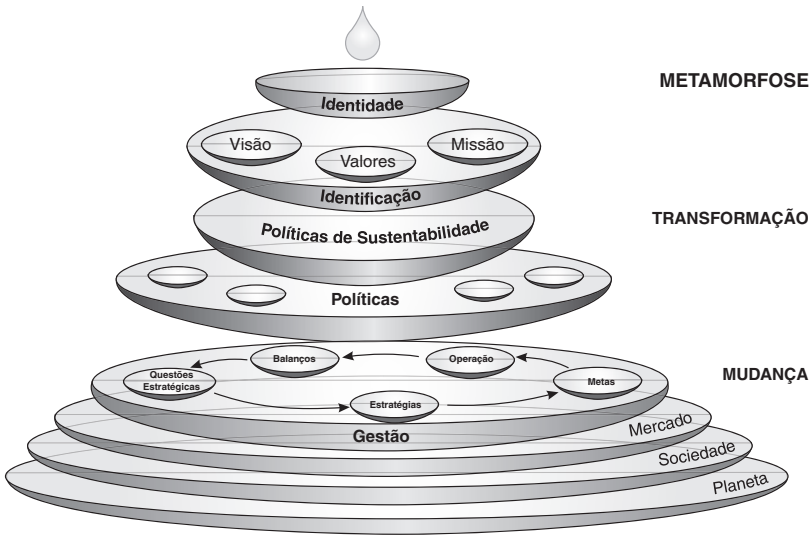


Figura 1

Uma segunda conclusão refere-se à maneira como o processo de gestão sustentável se instaurou na empresa pesquisada e os papéis da liderança identificados nas diversas etapas. A rede social é uma premissa que diferencia RSE de outros processos empresariais, que podem funcionar na base do comando-controle. Para "tecer" essas redes sociais, é necessário o envolvimento de equipes que se espalham para além dos limites físicos da organização.

A etapa de execução dos processos de RSE é muitas vezes conduzida, em parte, por parceiros externos ao negócio. Isso exige da liderança a formação de fortes vínculos de confiança com esses parceiros, além de uma comunicação transparente e ética. O "fazer junto" com os outros atores foi importante característica da ação da liderança. Educar e treinar a rede social para a sustentabilidade foi determinante nessa fase. Humildade para aprender, determinação nos objetivos, paciência para lidar com a diversidade, coragem para encontrar a solução para os problemas adaptativos complexos foram características das lideranças.

A fase de acompanhamento e avaliação do processo de RSE tem o desafio de identificar indicadores tangíveis e intangíveis. Na fase de replanejamento do processo, fica evidente a sistematização dos novos conhecimentos sobre RSE. Numerosas lições aprendidas sobre metodologias, diálogo e debate, leitura de contextos, formação de acordos de parcerias, descobertas, jurisprudências, formas de cocriação de valor entre partes interessadas podem ser identificadas em vídeos, livros, folhetos, rotinas internas, canais de ouvidoria e sites específicos. A aprendizagem de ciclo duplo é uma constatação no processo sendo apropriada, tanto interna quanto externamente, por outros novos atores sociais em rede.

Na Figura 2, é ilustrado o processo de implementação de RSE pelas lideranças.

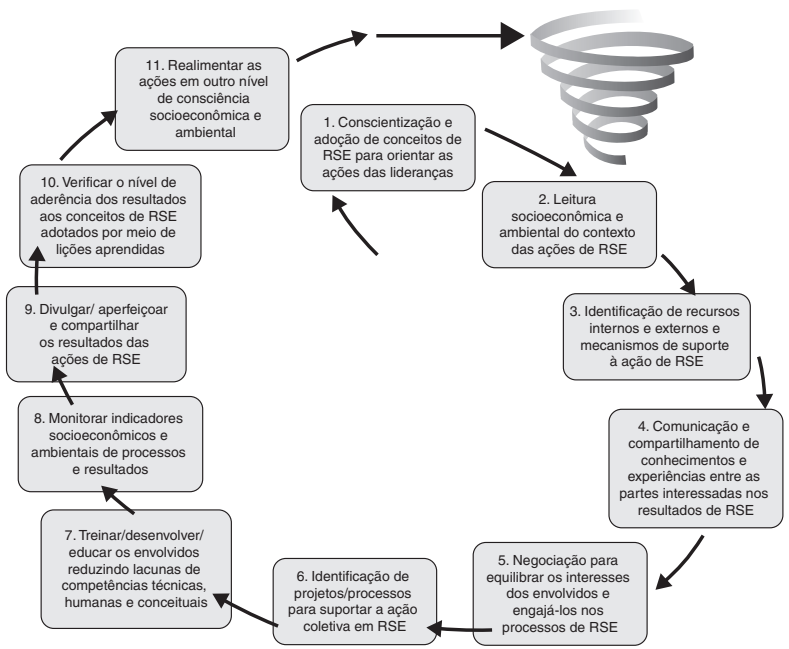


Figura 2

Pode-se aqui identificar "como" ocorre cada etapa e fica mais claro o processo de aprendizagem pelo qual passaram as lideranças para obter resultados: a) os conhecimentos ("saber em ação" – informações, conceitos, percepções adquiridas por meio de educação e experiência); b) as habilidades ("saber fazer" – tarefas físicas e intelectuais); c) e as atitudes ("querer fazer" – comportamento ditado por disposição interior e particularizado diante de um contexto ou situação) se conectaram em competências novas e adequadas à solução de problemas relativos à sustentabilidade do negócio.

Os triplos resultados (ambientais, sociais e econômicos) apoiados por novas formas de comunicação institucional e interpessoal foram possibilitados pela aproximação de múltiplas áreas empresariais, construindo linguagem comum, em que se inseriram os princípios, valores e crenças de RSE.

Essa linguagem coletivizada internamente gerou novo repertório para as lideranças acessarem os recursos externos, cujas competências eram complementares às internas. Dessa forma, órgãos de governos municipais, estaduais e federais, universidades, ONGs, lideranças formais e informais e cidadãos comuns puderam trazer suas expertises para suportar as ações de RSE na empresa. Reforçando os achados da segunda questão de pesquisa, ou seja, o processo de RSE e os papéis de liderança, outras considerações poderão ser apresentadas.

A aprendizagem para trabalhar em equipes multidisciplinares, multifuncionais, interdepartamentais, interorganizacionais e internacionais fortaleceu a rede de relações em torno de objetivos comuns defendidos por lideranças que inspiraram, ouviram, compartilharam saberes e fazeres.

Treinar, desenvolver e educar, com referenciais muitas vezes intangíveis, deixou para as lideranças apenas a opção de empoderar o outro. Trabalhar cumprindo as normas de segurança, comandar intermináveis reuniões, fazer palestras, organizar cursos, fóruns de compartilhamento de conhecimentos, foram ações que levaram as lideranças a cumprir os desafios de forma mais humana.

Resgatar a experiência inusitada, registrar, estabelecer novos padrões a partir de lições aprendidas, de erros e fracassos, consolidaram o desenvolvimento da humildade, da paciência, mas, sobretudo, da perseverança para estabelecer ações mais sustentáveis e resultados triplos. Organizar o ciclo duplo de aprendizagem e reiniciar cada ação em novo patamar de consciência foram o que retroalimentaram e fortaleceram as redes de lideranças.

Os papéis de conexão possibilitaram às lideranças a formação de competências complementares entre a empresa e a sociedade. Os diferentes atores desse processo, em sua ação, desempenharam "grandes papéis", como educadores, construtores de relacionamentos/*networking* e negociadores, para criar sentido nessas redes e estabelecer os elos necessários.

Em relação aos papéis de liderança, as categorias estabelecidas na década de 1990 – comportamentos de tarefa, relacionamento e mudança – ganharam novos contornos de conectividade ampliados pelos compromissos gerados pela RSE. Torna-

se imprescindível conectar as competências internas às de *stakeholders* externos. É necessário cooperar para competir e sobreviver. O "fazer junto" com os *stakeholders*, compartilhar recursos, integrar competências externas e complementares aos processos internos, identificar lideranças sociais alinhadas aos valores da organização são, em essência, os novos papéis de conexão.

Um dos principais desafios do século XXI é unir, de forma sistêmica, o conhecimento teórico ao conhecimento prático. A sustentabilidade é a arena por excelência desse desafio de busca de convergências entre as exigências feitas externamente às empresas e a coerência entre o discurso e a prática para responder a essas exigências. Torna-se urgente, nesse cenário, realizar esforços no intuito de quebrar e ampliar as fronteiras do conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial.

Como o fator de produção mais valorizado é o conhecimento, torna-se necessário desenvolver uma melhor compreensão da organização, entendida como um fluxo de conhecimento. As práticas gerenciais e as teorias usuais, quando ligadas à sustentabilidade, precisam ser alteradas ou reinventadas, para que se possa descrever adequadamente e fornecer uma heurística apropriada como guia para os gestores nessa nova era intensiva de conhecimento.

Para concluir, segue a emblemática frase da ativista social Arundhati Roy, em entrevista ao *Le Monde*, em 18 de janeiro de 2004: "Outro mundo está a caminho. Muitos não estarão aqui para assistir a sua chegada. Mas quando há silêncio em volta, se mantenho o ouvido atento, já consigo ouvi-lo respirar."

REFERÊNCIAS

BOECHAT, C. "Uma questão de equilíbrio". *Revista Razão Contábil,* ano 3, n. 33, p. 27-29, jan. 2007.

BOOZ ALLEN HAMILTON – ASPEN INSTITUTE. Disponível em: http://www.caseplace.org/d.asp?d=2425#Attachment_anchor (2005).

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.* Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

FAYOL, H. *Industrial and general administration*. Paris: Dunod, 1916.

GIBB, C.A. (1968) "Leadership". In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.) *Handbook of Social Psychology*, vol. 4, 2nd ed, pp. 205-83. Reading, MA: Addison-Wesley.

GRONN, P.C. "Distributed leadership as unit of analysis". *The Leadership Quartely*, v.13, p. 423-451, 2002.

GRONN, P.C. "Distributed Properties: a new architecture for leadership". *Educational Management & Administration***,** v. 28 (3), p. 317-338, 2000.

HART, S.L.O. *Capitalismo na encruzilhada*. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

HOSKING, D.M. "Chief executives, organizing processes, and skill". *European Journal of Applied Psycology,* v. 41, p. 95-103, 1991.

INSTITUTO ETHOS – www.ethos.org.br.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action.* Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization.* Boston, MA: Harvard Business School, 1993.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. (2001). "Leadership in complex organizations". *The Leadership Quarterly,* 12, 389-418.

MARTIN, J. *Culture in organizations: three perspectives.* New York: Oxford Univertsity Press, 1992.

OLIVEIRA, A. M. F. de. *O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial.* 2008. 317 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PARSTON. G. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 2000. Cap. 35

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. "Estratégia & sociedade". *Harvard Business Review,* 84, n. 12, p. 52-66, 2006.

POZZEBON, M.; VU, TU; FLEURY, A.; PETRINI, M. Information Management Models for Corporate Social Responsability Practices. *In*: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, AMCIS, 12th, 2006, Acapulco. *Anais…* Acapulco, México: Systems, 2006.

ROCHLIN, S. "Responsabilidade empresarial no DNA da empresa". *Harvard Business Review – Brasil*, 19 ago. 2005.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership.* San Francisco, C.A: Jossey-Bass, 1985.

TAYLOR, F.W. *The principles of scientific management***.** [s.l.]: Harper and Brothers Publishers, 1911.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 4th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998.

CAPÍTULO 8

O CASO ASAMAR

SÉRGIO CAVALIERI

INTRODUÇÃO

Este capítulo mostra a experiência do autor em seus 32 anos no Grupo Asamar, fundado em 1932 e que, atualmente, tem a terceira geração no comando dos negócios. Com atuação em todos os segmentos da economia, tendo ultrapassado momentos adversos e enfrentado a sucessão de gerações, esse grupo familiar se mantém sólido e respeitado devido à consistência e à coerência no atendimento aos valores professados e praticados desde sua fundação, cuja característica mais marcante é a inspiração nos valores cristãos de respeito ao homem. Mesmo após o processo de profissionalização, a liderança das empresas continua a ser exercida com base nesses valores.

APRESENTAÇÃO

Quando os organizadores deste livro me convidaram para escrever um capítulo, confesso que tive um sentimento dúbio, de satisfação e preocupação. Primeiro, a alegria, o "santo orgulho", como dizia minha avó, de ser distinguido e poder levar uma mensagem; em seguida, a preocupação: Como contribuir efetivamente com o tema "liderança baseada em valores"?

Minhas convicções são totalmente alinhadas com o tema do livro. Acredito que estamos no limiar de uma nova época, na qual a gestão das empresas mais admiradas e vencedoras estará lastreada em sólidos valores. Atitudes éticas, íntegras, que respeitem os seres humanos, comprometidas com a verdade, com a justiça, com o bem-estar das pessoas, prevalecerão, inicialmente, como um diferencial para depois se tornarem uma prática comum, como aconteceu, por exemplo, com a gestão pela qualidade. No entanto, registrar em um livro ideias, conceitos, frases que representem algo de novo, e que provoquem curiosidade, inquietação e, sobretudo, inspiração, não é tarefa fácil. Espero vencer esse desafio e que, ao final, o leitor tenha combustível novo para impulsionar sua vida profissional e pessoal.

Acredito que duas razões conduziram os organizadores a me escolherem: a amizade e a admiração que tenho por eles e que, para minha alegria, parece ser recíproca; e o fato de compartilharmos visão e ideais semelhantes, o que nos levou a atuarmos juntos na Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE), entidade que presido em Minas Gerais e da qual Marco Tulio Zanini é diretor e Carmen Migueles, incansável colaboradora. A ADCE trabalha para que os dirigentes percebam que a empresa é, em primeiro lugar, instrumento de desenvolvimento humano e que isso exige um compromisso pessoal e indelegável de gerir com amor e justiça.

O assunto tratado neste livro guarda total sintonia com o trabalho da ADCE e com minhas crenças pessoais. Mais do que isso, orienta minhas ações diárias, como pessoa e como dirigente. Por esse motivo, concluí que a melhor contribuição que poderia dar seria compartilhar com o leitor minha experiência de 32 anos de trabalho no Grupo Asamar. Fundado em 1932 por meu avô e por dois cunhados dele, é um grupo no qual os valores são professados e praticados com muita consistência e coerência. Considero ser esse o principal e decisivo fator de sucesso ao longo de 77 anos de atividades ininterruptas.

Para que o leitor possa entender a trajetória do grupo e como os valores da família e da empresa se misturaram e interagiram, é preciso recuar no tempo e resgatar a história da Asamar. Seguindo o propósito do livro, pretendo contextualizar a narrativa e, a cada momento vivido, buscarei identificar os valores que surgem com maior ênfase e os impactos que tiveram no desenvolvimento dos negócios.

A IMPORTÂNCIA DA MATRIARCA

A figura central que une as três famílias acionistas da Asamar é Emília Woods Soares, minha bisavó, conhecida como Dona Miluca. Ela nasceu em Nova Lima (MG), em 1866, filha do inglês William Simpson Woods, funcionário da mina de ouro da Saint John Del Rey Mining Company, e de Elisa Pereira Lima, natural de Itabira do Campo, hoje Itabirito (MG).

Com a morte do pai, Miluca retorna com a mãe e os seis irmãos para Itabirito, onde mais tarde conheceria Alberto da Costa Soares e se casariam. Soares, como era chamado, nasceu em Paranaguá (PR) em 1863 e ficou órfão aos 7 anos. Não muito depois, a mãe, Ursula, se casa com um comerciante e Soares vai trabalhar como balconista na confeitaria do padrasto. Contudo, aos 15 anos, o rapaz, incentivado pelo padrinho, que era capitão de fragata, muda-se para o Rio de Janeiro.

A experiência anterior como vendedor o fez conseguir emprego para trabalhar em uma empresa atacadista de tecidos, na qual se revela um competente funcionário e o patrão lhe oferece sociedade. Ele passa a trabalhar como caixeiro-viajante em cidades mineiras. Em uma das idas a Itabirito, conhece Miluca. Antes de aceitar o pedido de casamento, ela já revelou sua forte personalidade. Em tom firme e decidido, diz para Soares mudar de atividade, pois não queria se casar com um caixeiro-viajante que vivesse longe da família. Essa teria sido a primeira decisão estratégica tomada por ela e

que influenciaria o futuro da família Asamar. Soares voltou ao Rio, vendeu sua parte na loja e regressou a Itabirito.

William Woods havia comprado teares na Inglaterra, mas morreu antes de poder instalar sua fábrica de tecidos. Soares decidiu desencaixotar as máquinas, pois tinha bom prestígio como comerciante, conhecia o negócio de tecidos, possuía alguns recursos e era bem relacionado. Em 1892, inaugurou a Companhia Industrial Itabira do Campo, uma das Sociedades Anônimas mais antigas de Minas Gerais e em cujos livros de fundação constam nomes de mais de 50 acionistas, em uma vila pobre, com não mais de 5 mil habitantes.

Outra curiosidade: todos os equipamentos da fábrica eram movidos por correias de couro que eram acionadas por uma roda d'água instalada em um pequeno rio. Com o tempo, Soares tornou-se acionista em outras fábricas. Foi um grande empreendedor, mas faleceu precocemente, em 1904. Aos 37 anos, Dona Miluca estava viúva, com cinco filhos para criar – Maria Elisa, Guilherme, Elisa, Alberto e Albertina – e situação financeira razoável: tinha ações da fábrica do marido e de outras indústrias de tecidos, como a Cedro Cachoeira e a Cachoeira dos Macacos, do Banco Comércio e Indústria de Minas Gerais, duas casas e recursos em dinheiro.

Em 1915, Dona Miluca muda-se para Ouro Preto para ficar mais perto das filhas que estudavam em Mariana, onde os colégios eram melhores, e onde levaria Alberto (meu avô) para estudar no curso anexo da Escola de Engenharia, que corresponde ao nível médio de hoje. Com sensibilidade aguçada, ela percebeu que, em Ouro Preto, que havia sido capital do estado até 1897, as oportunidades seriam maiores para os filhos e, sobretudo, para as filhas, pois de sua famosa escola saíam os melhores geólogos e engenheiros de minas do país. Era sua segunda decisão estratégica.

A filha Albertina conheceu Amynthas Jacques de Moraes, nascido no Vale do Aço, e casou-se em 1924 com esse engenheiro. A irmã, Elisa, casara-se em 1926 com outro engenheiro, Antonio Faria Ribeiro, nascido no Pará e filho de pai português. Nesse meio tempo, em 1925, o filho Alberto, também formado em Engenharia, casou-se com Francisca Luiza Gonçalves (Luizinha), filha do médico benfeitor de Itabirito, Guilherme Augusto Gonçalves.

Dona Miluca sempre foi o ponto de referência para todos os descendentes, estabelecendo as características da família e a personalidade do futuro Grupo Asamar. Herdou do pai inglês a disciplina. Era severa, exigente com os estudos, com a educação e, principalmente, com o trabalho. Não tolerava pessoas indolentes e não descuidava da orientação dos netos, mesmo que isso significasse ultrapassar a autoridade dos pais, pois lhe importava o futuro dos jovens e o encaminhamento correto para a vida. Exercia comando incontestável, com argumentos firmes e embasados em princípios religiosos, valores humanos e, sobretudo, nos exemplos de sua própria vida. Sempre atenta a todos os detalhes da família, da casa e dos negócios, deixou um legado de justiça, bom senso, determinação e controle. Foi um grande exemplo para todos nós e legítima matriarca da família.

Os casais Alberto e Luizinha, Amynthas e Albertina e Antonio e Elisa tinham excelente convívio familiar, mas, nas atividades empresariais, cada engenheiro seguia seu próprio caminho. Em 1932, data mais importante na história do Grupo Asamar, Dona Miluca convoca o filho e os dois genros e sugere – seu terceiro planejamento estratégico – que deixem de trabalhar isoladamente, pois, unidos, teriam mais chances de sucesso e de sobrevivência empresarial. Os três aceitam o conselho. Nascia o embrião do Grupo Asamar.

RESPEITO ÀS PESSOAS

Os sócios abriram um escritório de engenharia na Rua dos Caetés, 360, no centro de Belo Horizonte. Para formalizar um endereço telegráfico – o meio de comunicação mais eficiente, na época –, eles decidem unir as iniciais de seus nomes, formando a palavra ASAMAR: AS de **A**lberto **S**oares, AM de **A**mynthas **M**oraes e AR de **A**ntonio **R**ibeiro.

A primeira grande obra foi uma ponte ferroviária sobre o Rio Grande, na divisa Minas Gerais-Goiás, no chamado Canal de São Simão, tragado na década de 1970 pelo lago da Hidrelétrica de São Simão. Aqui, a história registra dois fatos curiosos: os três não tinham recursos para executar a obra e, para tomar empréstimo em banco, foram usadas como garantia ações pertencentes a Dona Miluca; ao apurar o resultado contábil da obra, perceberam que um terço do valor havia sido pago pelo governo de Minas, um terço pelo governo de Goiás e o restante pela própria empresa. Esse problema de não cumprimento de contratos por parte do governo seria enfrentado pela empresa com frequência ao longo de toda sua vida. Apesar desse comportamento desleal e injusto do principal cliente, a Asamar jamais deixou de concluir uma só obra, mesmo tendo de financiar o governo com recursos que tomava emprestado em bancos, pagando juros elevados. Os três fundadores não consideravam a hipótese de abandonar uma obra ou deixá-la inacabada. Era questão de honra e de princípios. Eles viviam intensamente cada obra, tinham orgulho, e dela cuidavam como de um filho.

Esse sentimento era transmitido à família, que acompanhava os desafios vencidos e a evolução do processo. Recordo as muitas visitas que fiz com meu avô e meu pai aos canteiros de obras. Eu tinha uns 7 anos e me lembro bem das férias que passei no acampamento de Iperó, quando a empresa fazia a rodovia para ligar Itapetininga a Sorocaba, em São Paulo. Era uma grande emoção viver a agitação das obras, ver as máquinas de terraplanagem cortando e aplainando o terreno, andar na boleia dos caminhões, dormir em casa de madeira e com acomodações muito semelhantes às dos próprios trabalhadores.

Aqui destaco outro valor importante, sempre cultivado pelos fundadores: o respeito pelos trabalhadores, independentemente de sua posição hierárquica, raça ou origem. Eram tratados como membros da família. Os acampamentos eram simples, mas bem instalados, e a alimentação, de boa qualidade. Normalmente, era construído

um campo de futebol de terra, tamanho oficial, com traves de madeira e redes. Não sei avaliar a remuneração paga na época, mas testemunhei o elevado grau de harmonia e felicidade que reinava nas frentes de serviços.

Não me lembro de nenhuma manifestação dos trabalhadores questionando salários, benefícios ou qualquer outro tema ligado às condições de trabalho. Era comum ter engenheiros das obras convidados pelos funcionários para serem seus padrinhos de casamento ou de batismo dos filhos. O ambiente entre patrões e empregados era de respeito e confiança, o que gerava amizade e cumplicidade. O trabalho era duro e os desafios, muito grandes, mas sempre foram vencidos e celebrados, e isso aumentava a união e a admiração entre todos.

O respeito às pessoas e a valorização do trabalho são as características que considero mais marcantes na família e no Grupo Asamar. Esse jeito de ser constrói imagem e reputação diferenciada no mercado. Funciona como um ímã, atraindo funcionários, investidores, clientes e fornecedores, e se transforma em alavanca no desenvolvimento dos negócios.

MAIS APROXIMAÇÃO COM O CLIENTE

Com a expansão das obras públicas e estando o centro decisório instalado na capital federal, os sócios decidem transferir a sede da empresa para o Rio de Janeiro. Ministérios e departamentos eram os grandes contratantes de obras de infraestrutura no país. Em 1937, Amynthas segue na frente. É acompanhado pouco depois por Antonio e Elisa, mas Luizinha relutava em mudar-se do pacato eixo Belo Horizonte – Itabirito, embora sempre manifestasse: "Posso não querer, mas aonde for, irei com você." Alberto tinha criado vínculos empresariais e políticos com Itabirito, pois construiu sua própria fábrica de tecidos, a Companhia Itabirito Industrial, foi prefeito de 1930 a 1934 e deputado estadual em 1934, indicado pelas classes produtoras. Em novembro de 1938, sob o pretexto de passar apenas um período de férias no Rio, o casal viaja e isso acaba sendo a mudança definitiva.

Com visão de longo prazo, os sócios constituem no Rio de Janeiro uma sociedade anônima, modalidade empresarial mais complexa, mas de propósito perene. A primeira sede foi na Rua da Candelária, nº 4, posteriormente mudada para a Rua México, 98, e em seguida para a Avenida Nilo Peçanha, 12, onde permaneceria por mais de 30 anos. Os sócios ampliam relacionamentos com autoridades e com outros empresários e ingressam em atividades nas áreas de mineração, siderurgia, metalurgia, comércio de equipamentos para a construção e construção predial. A Asamar passa por grande expansão e diversificação e se posiciona como um dos grandes grupos empresariais do país.

Amynthas era um visionário, um empreendedor nato. Em discurso em uma cerimônia de homenagem ao empresário, o vice-presidente da República Aureliano Chaves o chamou de "contemporâneo do futuro", marcando bem sua personalidade.

Pessoa de trato fácil, ele constituiu um grande círculo de amizades. Abria portas, descobria e criava novos negócios.

Antonio tinha nas veias sangue português. Trabalhador incansável, era o grande realizador, o fazedor. Seu maior prazer: acompanhar as obras, conversar com os trabalhadores e animá-los. Interessava-se por suas vidas e suas famílias. Talvez, nos dias de hoje, fosse tachado de "paternalista", pois, mais que chefe e patrão, era amigo das pessoas humildes que trabalhavam na construção, procurava ampará-los, e todos lhe tinham grande admiração.

Alberto, neto de ingleses, mantinha a fleuma dos antepassados. Alto e esguio, de postura sempre empertigada e disciplina rígida, era muito rigoroso com os filhos, parentes, amigos e, mais ainda, com os funcionários. Mais dado à organização e bom negociador, atuava nas áreas de suprimentos das obras, compra de equipamentos e finanças, controlando o caixa e examinando os gastos com muita precisão.

Os sócios formavam uma combinação harmônica: um empreendedor para alavancar negócios, um executor para implantar e um controlador para garantir os resultados. Perfis díspares, mas complementares, unidos por laços familiares, com culturas e valores simétricos e alinhados, tudo isso aglutinado por respeito e confiança mútua. Por um capricho do destino, auxiliados pela visionária matriarca Dona Miluca, os três constituíram uma sociedade perfeita. Isso não impediu que se aventurassem em voos solos ou em sociedades com outros empresários, mas a maior parte desses investimentos não alcançou o mesmo sucesso dos negócios que empreenderam juntos.

Aqui destaco outro valor que marcou a vida dos três fundadores: a lealdade, que dava liga à amizade entre eles. Jamais ouvi qualquer reclamação de um deles em relação aos outros dois ou a menção de ato desleal, desconfiança ou falsidade que motivasse o rompimento de relações dentro dos negócios e da família. Esse tipo de postura se replicou nas empresas ao longo de toda a vida do grupo, refletindo em um ambiente de trabalho ameno, amistoso, em que as pessoas colaboram e não disputam poder entre si.

HONESTIDADE – A PRIMEIRA EXIGÊNCIA

Com o passar do tempo, os filhos crescem, avançam nos estudos e boa parte se forma em engenharia civil, seguindo o exemplo dos pais. As obras em regiões remotas exigem a presença de pessoas confiáveis, que se dediquem integralmente no dia a dia, dispostas a enfrentar condições de trabalho e de moradia bastante adversas. É importante destacar que, por tais motivos, o principal atributo que os três fundadores buscavam nas pessoas que iam trabalhar em posições-chave nas obras era a honestidade, não se preocupando tanto com a formação acadêmica e com a experiência anterior.

Formado recentemente e casado com a filha mais velha de Alberto, meu pai foi enviado, em 1944, para comandar as obras do ramal ferroviário que ligava Rio e São Paulo, próximo a Guararema. Era uma das maiores obras de engenharia do Brasil, com mais de 2 mil operários, grandes volumes de terraplanagem, túneis e bueiros enormes.

Meu pai relata um fato que comprova o comportamento diferenciado que tinham em relação aos concorrentes. Naquela época, não eram usuais as licitações, e as empresas eram convidadas segundo seu currículo de obras. Tampouco havia um valor predefinido para o serviço, que era calculado pelas comissões de medição e classificação, compostas pelos diretores e fiscais dos órgãos públicos, que percorriam a cavalo o trecho, examinando e definindo o tipo de material escavado, o que determinaria o valor a ser recebido pelos empreiteiros. Cada empresa tinha suas práticas para tentar conseguir as melhores classificações e o maior faturamento.

No acampamento da Asamar, a casa principal abrigava a família do engenheiro-chefe, cuja esposa era filha do dono da empresa. Nas ocasiões de medição, a comitiva oficial era acolhida para um almoço preparado com esmero e, por vezes, até para pernoite. Enquanto isso, nos acampamentos vizinhos, a casa principal era utilizada exclusivamente como local de encontro, com mulheres trazidas da capital para as noitadas de farra, com bebidas importadas e banquetes preparados por *maîtres* dos hotéis mais famosos do Rio e de São Paulo, tudo isso em honra dos fiscais do governo, com o objetivo que o leitor pode bem imaginar. Talvez aí se encontre a origem da lamentável prática das obras superfaturadas.

A presença da segunda geração no comando das obras foi importante para o desenvolvimento da empresa. Mesmo não tendo experiência profissional, conheciam a técnica e eram pessoas de inteira confiança. Com o passar dos anos e a evolução natural da vida, os filhos dos fundadores se casaram, constituíram famílias e, aos poucos, retornaram para a sede da empresa no Rio ou para os escritórios regionais em São Paulo, Porto Alegre, Brasília e Belo Horizonte, para assumir posições estratégicas e proporcionar mais conforto e educação aos filhos. Engenheiros não ligados às famílias, profissionais de mercado, foram contratados para gerenciar as obras, mas sem alterar a forma de se conduzir os negócios, prevalecendo o respeito para com as pessoas, a atuação ética e a qualidade das obras.

O TESTE DAS CRISES

No final da década de 1960 e início dos anos 1970, diversos fatores abalam a saúde financeira da Asamar, sendo o principal deles a falta de responsabilidade do governo, que não pagava as obras ou o fazia com enorme atraso. O capital de giro da empresa foi aos poucos se consumindo e as dívidas, aumentando. Outro fator relevante e que não posso deixar de registrar: nesse período, surgem as grandes obras de engenharia que eram loteadas entre as empreiteiras com a conivência dos contratantes, atitude que viria marcar negativamente a imagem do setor por muitos anos. Por questão de princípios, os três fundadores não embarcaram nesse esquema e, com isso, a empresa ficou alijada das grandes obras, e as de menor porte eram menos atrativas, com preços aviltados e margens baixas.

Com isso, o padrão de vida da família sofreu queda considerável, pois os acionistas não concordavam com a máxima "empresa pobre, dono rico" e se sacrificaram pes-

soalmente, no desejo de salvar a empresa. Salários e dividendos dos diretores e acionistas foram reduzidos. Em muitas ocasiões, como não havia dinheiro, eles recebiam ações da empresa, na expectativa de algum dia vendê-las. Enquanto isso, negócios importantes foram vendidos, como a Companhia Níquel Tocantins, em Niquelândia (GO), para injetar dinheiro na construtora. Essa venda foi mais uma demonstração da credibilidade que a família gozava. Empresários de renome no Brasil eram sócios da Companhia e, para facilitar a transação, indicaram um dos acionistas da Asamar para receber todo o dinheiro e depois repassá-lo para o próprio grupo e para os demais acionistas. Tudo foi feito com o máximo rigor e transparência e ninguém jamais duvidou disso.

A credibilidade dos sócios no meio empresarial possibilitou a alavancagem financeira da Asamar, mas isso só adiou o inevitável pedido de concordata preventiva – a única saída para tentar salvar o que restava da construtora, os bens próprios que os acionistas haviam dado em garantia aos bancos e o novo e promissor negócio que entrara em operação em 1969: a Matsulfur, fábrica de cimento Montes Claros, na cidade de mesmo nome, no norte de Minas.

Para vencer a crise, todos os familiares concordaram em se afastar da empresa e buscar sustento em outras atividades. Uma decisão dolorida que representou constrangimento pessoal e exigiu humildade para procurar emprego com amigos e voltar a trabalhar como funcionário. O comando da empresa concordatária foi entregue a um dos primos, que assumiu a posição em uma atitude altruísta, pois renunciava, assim, a uma carreira brilhante como provável ministro de Minas e Energia, já tendo ocupado diretorias da Acesita e da Vale do Rio Doce.

Muito a contragosto dos acionistas, houve casos de serem obrigados a atrasar o pagamento dos salários dos funcionários, mas jamais aconteceu manifestação de intolerância por parte dos trabalhadores, pois eles tinham verdadeira paixão pela empresa, lamentavam a penúria em que ela se encontrava, viam que a crise atingia os próprios patrões e se sacrificavam para que a Asamar saísse do buraco. Esse incômodo para os acionistas fez com que, passada a crise da empreiteira, nunca mais um só dia dos pagamentos fosse atrasado, não só dos funcionários, mas de todos os compromissos.

Dois anos mais tarde, a concordata é levantada, com todos os funcionários e credores pagos, e a Asamar continua sua vida, mas de maneira diferente. A construção pesada deixa de ser o principal negócio do grupo. Foi nessa fase que nele ingressei, em 1977, para trabalhar na Matsulfur. O país crescia e a fábrica se expandiu rapidamente: passou por duas ampliações e, em 1980, ao inaugurar o forno número três, se tornou a segunda maior unidade produtora de cimento do país. Quando veio a estagnação da economia nacional, o grupo diversificou suas atividades, investindo em agronegócio e produzindo etanol, sementes e grãos, e gado de corte confinado.

No início dos anos 1990, uma nova fábrica da Matsulfur é instalada em Brumado, na Bahia, e o grupo se consolida como um dos grandes players do mercado nacional.

Vários outros negócios são criados e explorados, como mineração, concreto pré-misturado, transporte rodoviário de cargas, reflorestamento e produção de carvão vegetal energético, quase todos sinérgicos com a atividade de produção de cimento.

Antes de fazer o link entre as práticas de gestão do grupo e os valores empresariais, quero apresentar ao leitor a ADCE e como se dá a interdependência dela com o Grupo Asamar. Sua história está ligada à da Asamar e vice-versa, e a entidade teve importante influência na forma de gestão do grupo.

A INFLUÊNCIA DA ADCE

Essa entidade, presente no mundo todo, foi fundada em 1931 na Europa. Em São Paulo, um grupo de 12 empresários, dentre eles meu pai, apoiados pelos padres canadenses do Colégio Santa Cruz, fundou, em 1961, a primeira ADCE do Brasil. Sem fins lucrativos, a entidade tem caráter ecumênico, estimula o diálogo inter-religioso e, baseada na doutrina social da Igreja Católica, procura inspirar empresários, executivos e dirigentes em geral a adotarem um modelo de gestão que privilegie o homem, por meio da geração e distribuição de riqueza, da melhoria da qualidade de vida, da ética e da transparência, contribuindo para uma sociedade mais humana, mais justa e fraterna.

Em 1964, o movimento chega a Belo Horizonte trazido pelas mãos de acionistas do Grupo Asamar. A partir daí, as histórias da entidade e da empresa se misturam. Vários acionistas se engajam e participam ativamente da entidade, alguns como seu presidente, como é o meu caso. A entidade influenciou a empresa e a Asamar impulsionou a ADCE para que se expandisse no Brasil. A participação de vários acionistas em sindicatos, associações comerciais e federações de indústrias funcionou como um vetor para disseminar, no meio empresarial, as crenças, valores e exemplos do grupo e da ADCE, influindo para que outros também viessem a adotar práticas de gestão éticas e que privilegiassem o ser humano. É importante lembrar que o grupo surgiu em 1932, apenas um ano depois do surgimento da ADCE no mundo, mas as crenças e valores da Asamar foram forjados independentemente, pois foram transmitidos pelos exemplos de Dona Miluca e, mais tarde, por seus fundadores.

Em maio de 2008, a International Christian Union of Business Executive (Uniapac), que reúne as ADCEs de todo o mundo, lançou o livro *Rentabilidade dos Valores*, considerado na Europa a declaração universal da Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Este livro apresenta o embasamento conceitual e os caminhos para se ampliar o cuidado com os grupos de interesse (*stakeholders*), tendo em vista o bem-estar das pessoas, nos aspectos humano, material e espiritual. Ao abordar o tema de maneira inédita, o livro cria uma nova cultura de empresa, competitiva e humana, e confere maior relevância e eficiência à RSE, aproximando-a da grande aspiração de construção de um ambiente em que todas as pessoas envolvidas e suas famílias levem uma vida feliz e compatível com sua dignidade.

PRÁTICAS DE RH À FRENTE DO TEMPO

A preocupação maior dos acionistas do Grupo Asamar sempre foram as pessoas: o homem presente na figura do investidor, do empregado, do cliente, do fornecedor, da comunidade, do governo, das gerações futuras e mesmo dos concorrentes. Essa postura se transformou em sua marca registrada.

Lembro-me de ter sido chamado à atenção por um tio que tinha sensibilidade aguçada para os problemas dos empregados, principalmente dos mais simples, em uma ocasião em que me vi obrigado a demitir em função de mudanças tecnológicas e racionalização de processos. Ele me alertou que deixar alguém sem trabalho era uma atitude desumana e não cristã. Entendi o recado e até hoje procuro todos os recursos para preservar os empregos. Episódio que comprova essa postura ocorreu no início da chamada década perdida, os anos 1980, quando as vendas de cimento caíram fortemente e todos os concorrentes começaram a fazer cortes de custos e demitir empregados. A ordem veio de cima, de um tio que era o presidente da empresa: não vamos dispensar ninguém. Eu trabalhava como gerente de engenharia na fábrica e, sob o comando de nosso diretor, examinamos inúmeras alternativas e acabamos por encontrar soluções criativas e formas de reduzir custos que nos mantinham competitivos mesmo sem reduzir pessoal. Essa atitude reforçou a admiração dos trabalhadores e da comunidade pela empresa.

As práticas de administração de gestão de pessoas no grupo sempre estiveram à frente do tempo. Muito antes da instituição do programa de participação nos lucros, tínhamos nosso programa de avaliação anual de desempenho, que servia de base para o pagamento do bônus, que era chamado de "14º salário". Em um ano de bons resultados, pagamos três salários adicionais aos trabalhadores. No período de 1970 a 1990, as atividades do grupo estiveram muito ligadas a Montes Claros, localizada em uma região pobre, de clima seco, terras fracas, infraestrutura deficiente e abandonada pelos políticos. A grande contribuição que deram foi para a criação da Sudene, em 1959, que, por meio de incentivos fiscais, conseguiu atrair uma série de empreendimentos para a região, inclusive os nossos. Quando a fábrica de cimento foi inaugurada, em 1969, não havia estrada asfaltada, e 250km de estrada de terra, com muita poeira e buracos, separavam Curvelo de Montes Claros.

A dificuldade com moradia nos levou a criar o programa de casa própria, com financiamento de materiais de construção e o incentivo para o trabalho em mutirões para erguer as casas. Não existia na cidade o Sesi, com seu Clube do Trabalhador. Criamos a Associação Desportiva Matsulfur, uma grande área de lazer próxima à fábrica, incluindo o melhor campo de futebol da cidade, com gramado impecável. No comércio local, predominavam estabelecimentos de pequeno porte e seus preços elevados consumiam parte relevante dos salários dos trabalhadores. Incentivamos a fundação da Cooperativa de Consumo, de propriedade dos funcionários e dirigida por eles mesmos, que oferecia uma boa gama de produtos a preços mais acessíveis, com pagamento no final do mês, via desconto em folha. O sistema de saúde do mu-

nicípio era precário. Constituímos nossa própria rede de médicos conveniados e, em um sistema de autogestão, firmamos parceria com os dois melhores hospitais da cidade, com clínicas de exames laboratoriais e farmácias. Para resolver outro problema, contratamos uma empresa e colocamos ônibus especiais saindo de pontos diferentes da cidade para transportar nossos funcionários.

Nos primeiros anos de funcionamento, a fábrica não dispunha de refeitório. As famílias dos trabalhadores levavam marmitas aos pontos de coleta do caminhão "marmiteiro", perto da hora do almoço, de maneira que os trabalhadores se serviam de comida caseira e quente. Depois, implantamos um excelente refeitório, com comida de qualidade, balanceada por nutricionistas. Dois lanches eram servidos no local de trabalho, sem custo para os funcionários: um pela manhã e outro, no meio da tarde.

A mão de obra não qualificada era farta e barata, o que motivou a ida de vários empreendimentos para a região, mas a visão do grupo nunca foi a de criar vantagem competitiva à custa de baixas remunerações. Os salários pagos eram balizados pelos das empresas competidoras do restante do país e se situavam em um patamar muito acima da média das empresas da região. Não existia, na cidade, mão de obra especializada. Éramos obrigados a buscar técnicos e engenheiros em outras regiões mais desenvolvidas, e eles tinham dificuldade para se fixar em uma cidade pouco atrativa e castigada pelo calor insuportável típico da região.

Veio então a ideia de criar uma fundação educacional que ministrasse cursos técnicos. Essa iniciativa foi capitaneada pelo Grupo Asamar e envolveu outras empresas da região. Os professores eram engenheiros e técnicos das próprias empresas. A prefeitura cedeu, com muita relutância, um prédio para o funcionamento da escola técnica. Sua manutenção era feita por meio das mensalidades dos alunos e, na maior parte, pelas empresas, que contribuíam proporcionalmente ao faturamento e ao número de empregados. A escola era gerida por profissionais da educação, mas tinha diretoria composta por empresários, o que foi fundamental para seu sucesso e crescimento. Hoje, ela oferece uma série de cursos de nível superior.

CONVIVENDO COM A COMUNIDADE E OS SINDICATOS

O grupo sempre seguiu a filosofia de não prover nada de graça. Os funcionários participam financeiramente e, sempre que possível, discutem quais benefícios conceder ou priorizar. Acreditamos que esse modelo exerce papel educativo, o benefício é valorizado e cria a cumplicidade das pessoas. Esse pensamento nos levou a incentivar os funcionários da Matsulfur a criarem legitimamente seu próprio sindicato com base em Montes Claros. Os trabalhadores estavam vinculados ao sindicato da capital, cuja pauta de reivindicações e as demandas eram muito diferentes da realidade local. Quando a discussão em Belo Horizonte emperrava, não podíamos conceder reajuste salarial, pois tínhamos de aguardar uma negociação que não tinha nada conosco nem com nossos trabalhadores.

Olhando para trás hoje, vejo que foi um passo ousado, pois naquela época as relações trabalhistas eram bastante conturbadas. É importante lembrar que a legislação concede privilégios especiais para os sindicalistas, como a estabilidade, mas tínhamos confiança no bom relacionamento criado com os trabalhadores ao longo de anos, e esses aspectos não nos intimidaram. Sempre chegamos a bom termo nas negociações nas datas-base e jamais tivemos qualquer paralisação por greve. Considero esse fato uma das maiores demonstrações de confiança na relação empresa-empregado, e nunca soube de outra empresa que tivesse estimulado a constituição de um sindicato com 100% de seus diretores pertencentes à própria empresa. Foi uma grande prova de fogo e as partes saíram beneficiadas.

Outra experiência interessante vivida pelo grupo com um sindicato de trabalhadores aconteceria no final da década de 1990, com a ALE Combustíveis. A convenção coletiva era celebrada entre os sindicatos de trabalhadores e patronal sediados no Rio de Janeiro. Com sede em Belo Horizonte, a ALE era ainda uma empresa nova e pequena, não associada ao sindicato patronal. A convenção trabalhista tinha uma série de cláusulas que não espelhavam uma relação mais moderna, inexistindo, por exemplo, cláusula que estabelecesse participação dos empregados nos lucros. Com muita transparência e em clima de confiança, durante vários anos conseguimos manter acordo separado com sindicatos dos trabalhadores em Minas Gerais e em outros estados, sob protestos do sindicato do Rio de Janeiro. O acordo local era melhor para os empregados e para a empresa do que a convenção coletiva, pois estava embasado em uma relação ganha-ganha. Estou convencido de que valores como abertura para o diálogo, transparência, verdade, justiça e confiança foram decisivos para ultrapassar essa barreira.

Festas e comemorações também são características do grupo, e o culto religioso sempre marca o início dos eventos. Em Montes Claros, as principais comemorações eram o Dia do Trabalho e o Natal. No dia 1º de maio, os empregados eram homenageados com medalhas e relógios por tempo de "casa" e era realizado um grande churrasco para todos os funcionários, enquanto assistiam a um jogo entre um grande time de futebol local e a seleção da Asamar. A festa de Natal era bem maior, pois as famílias eram também convidadas, e ganhavam cesta de Natal e brinquedos para os filhos. Esse mesmo espírito de celebração permanece até hoje nas empresas do grupo. Atualmente, o grande evento é o São João, fortalecido na ALE, após a fusão, em 2006, com a SAT, de origem nordestina. A festa de São João é realizada em todas as 43 filiais e se transformou na maior festa anual da empresa. Em determinados dias, os funcionários vão trabalhar vestidos a caráter e dançam forró nos intervalos do trabalho. Esse é mais um aspecto que diferencia sua gestão de pessoas. A ALE já conquistou sete vezes o prêmio da revista *Exame* como uma das melhores empresas para se trabalhar.

Por intermédio da ADCE, os acionistas do Grupo Asamar tomaram conhecimento da ferramenta Balanço Social e foram uns dos primeiros empresários a utilizá-lo. O grupo não estava interessado em usá-lo como marketing. Queria entender como evo-

luía nas questões sociais e fazer um benchmark com outras empresas que tinham boas práticas de gestão na esfera social. Outra contribuição importante trazida pela ADCE para o Brasil foi a Escola de Compartir, que preconizava o ambiente de trabalho mais amistoso, uma experiência conduzida com êxito na Matsulfur.

Era intenso, em Montes Claros, o envolvimento entre empresa e comunidade. O Grupo Asamar reformou quase 100 escolas municipais na zona rural, o Hospital Aroldo Tourinho, a Catedral de Montes Claros e a praça de esportes do 12º Batalhão da Polícia Militar. Também construiu 20 quadras poliesportivas, uma pista de cooper, duas praças com equipamentos para ginástica, o Ginásio Poliesportivo, a Escola Municipal Zizinha Ribeiro, o Centro de Convívio Luizinha Gonçalves e dois postos da PM nas entradas da cidade, além de fazer diversas construções e reformas para a Escola Técnica da Fundação Educacional Montes Claros, para o Conservatório Estadual, e para os clubes sociais Max Min e Pentáurea. Entre dezenas de outras intervenções, desapropriou pacificamente cerca de 100 moradores para permitir a construção da Avenida Amynthas Jacques de Moraes, principal via de acesso norte da cidade.

RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

O respeito do Grupo Asamar ao meio ambiente começou antes da onda mundial ambientalista. A fábrica de Montes Claros era a primeira do país a ter filtros elétricos, o que representava grande redução de fumaça na chaminé, mas implicava investimento maior. A decisão foi tomada nos anos 1960 de forma visionária, pois a fábrica se localizava no entorno de uma cidade pobre, a 400km de Belo Horizonte, quando não se pensava em ecologia e sequer existiam preocupações com o impacto ambiental.

As jazidas de calcário ficavam localizadas nos Morros Dois Irmãos, que fazem parte da história, dão o nome à cidade e estão no brasão e na bandeira do município. A Matsulfur tinha licença do DNPM para explorar a riqueza mineral ali existente e era proprietária dos terrenos, que se localizavam na zona rural, sem moradores por perto. Se fôssemos seguir somente critérios econômicos, destruiríamos os morros, pois ali estavam as reservas de melhor qualidade e mais próximas da fábrica. Mas decidimos que esse assunto seria tratado com a maior cautela e com respeito à comunidade e ao meio ambiente.

Contratamos uma empresa especializada. Durante um ano de aprofundado estudo de solo, clima, fauna e flora, foi mapeado o entorno da fábrica. Provocamos uma audiência pública, na Câmara Municipal, e, com total transparência, apresentamos o plano de exploração que preservava a parte mais elevada dos Morros Dois Irmãos para que eles continuassem embelezando o horizonte da cidade, embora isso nos obrigasse a extrair calcário em frentes mais distantes. Construímos e doamos para a Prefeitura um parque ecológico nas margens do Rio do Cedro, com viveiro de mudas para reprodução de espécies raras e instalações para a educação ambiental. Além disso, oferecemos aos ambientalistas o mais completo estudo sobre a região. Ele apontava a

existência de várias pequenas cavernas com pinturas rupestres datadas de 6000 a.C. É um bom exemplo de que, com técnica, criatividade e diálogo, é possível encontrar soluções que compatibilizem o interesse econômico e o ambiental, até nas atividades de maior impacto, como a mineração.

Na ALE Combustíveis, prevalece a mesma postura de zelo e respeito ao meio ambiente e aos órgãos reguladores. É a única, entre as grandes distribuidoras de combustíveis do país, que tem o mapeamento ambiental completo de suas bases de distribuição e de sua rede de postos. Adotamos o sistema integrado de gestão que contempla qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança no trabalho. Todos os caminhões são monitorados, via satélite, têm computador de bordo e só circulam das 6h às 22h, com o objetivo de reduzir o risco de acidentes. A empresa tem certificações ISO 9.001, ISO 14.001 e OHSAS 18.000.

DISCRIÇÃO, MÍDIA E MERCADO

Uma das características do grupo é a discrição, muito forte na primeira e na segunda gerações, não apenas em relação à mídia, com baixíssima exposição, mas nas posturas individuais de cada acionista, na forma mais recatada de vida, valorizando mais o ser do que o ter. A necessidade de interação com os vários públicos e de construir relações mais fortes com a comunidade fez com que, aos poucos, o grupo fosse se abrindo mais, e hoje temos uma postura de maior exposição e elevada transparência também com a mídia como forma de respeito à sociedade. Já na fase de Montes Claros, quando não tínhamos ainda assessoria de imprensa, realizávamos no fim do ano o encontro do Grupo Asamar com a imprensa, em que cada gestor das empresas fazia o balanço do ano e apresentava as expectativas para o ano seguinte. Os repórteres tinham total liberdade para perguntas. Hoje a relação do grupo com a comunidade e com a mídia evoluiu bastante, é estruturada, contamos com SAC, site, *house organ*, ouvidoria, estamos abertos a entrevistas, e todo esse arsenal é usado para reforçar a imagem das empresas. Posso atestar que é possível manter relação sadia com a mídia, quando ela é baseada no respeito e na verdade. Mas não espere o leitor que uma postura desse tipo possa encobrir atitudes incorretas eventuais de sua empresa.

A relação com clientes sempre se deu de forma respeitosa e com envolvimento dos próprios acionistas, ultrapassando, em muitos casos, a questão comercial e se transformando em amizades pessoais e entre famílias. A empreiteira também convidava homens públicos para suas festas e, às vezes, os presenteava com mimos de pequeno valor, tudo às claras, com o objetivo de mostrar estima e apreço, de forma gratuita, longe de qualquer atitude que pudesse representar interesse de agradar com o objetivo de conseguir vantagens adicionais.

A Matsulfur contava com grande rede de revendedores espalhados pelo sudeste e nordeste do país, e havia fila de espera de depósitos de materiais de construção querendo trabalhar com o cimento Montes Claros. Nosso produto era reconhecido como de

excelente qualidade, e nossa relação comercial com os clientes era de parceria justa e previsível. Essa experiência de relacionamento com o varejo serviu à ALE que, em janeiro de 1998, inaugurou seu primeiro posto de combustíveis e chegou, em 2009, a 1.600 postos. Em pouco tempo, conquistou a confiança e a preferência dos clientes. Atribuo esse fenômeno ao respaldo do Grupo Asamar à credibilidade construída durante décadas de atuação empresarial coerente com nossos valores. Na ALE, criamos uma série de ferramentas de relacionamento, a começar pelo contrato mais equilibrado com o cliente. Pela primeira vez, uma distribuidora de combustíveis registrava no contrato o preço de venda dos produtos e assumia responsabilidades perante o revendedor. Criamos a Academia Corporativa para treinar os funcionários dos revendedores e o próprio dono do negócio, e um dos cursos de maior sucesso é o de treinamento de sucessores.

Como na época da Matsulfur, realizamos os Encontros de Revendedores, eventos de grande porte que reúnem centenas de clientes com o objetivo de apresentar nosso planejamento estratégico, compartilhar conhecimento, ouvir, saber das dificuldades e buscar soluções para problemas recorrentes ou comuns. Quando criamos nossa loja de conveniência, a EntrePosto, definimos com clareza nossa estratégia. Os concorrentes cobram *fees* com base no faturamento e mais taxa de marketing. Nós só cobramos um valor fixo mensal como taxa de licença para uso da marca, não importa quanto a loja venda. Outro projeto interessante foi o dos balcões da qualidade instalados nos postos, contando com aparelhos necessários à análise da qualidade dos produtos e com a presença de um técnico em química, que abordava os clientes que estavam abastecendo o carro e os convidava a assistir ao teste de qualidade. Essa atitude gerou credibilidade aos nossos postos e à marca, pois as pessoas perceberam que surgia no mercado uma empresa correta e com propósitos de longo prazo, diferente de dezenas de novas distribuidoras e marcas emergentes naquela época. Essa percepção do mercado foi fundamental para o crescimento e o sucesso da empresa.

Nosso relacionamento com investidores, acionistas e credores sempre foi pautado na retidão das informações e no respeito aos compromissos. A Matsulfur, por ser projeto enquadrado na Sudene, era empresa de capital aberto, com ações negociadas em balcão, e seguia todas as exigências legais. Foi dos poucos empreendimentos de sucesso no Norte de Minas. A empresa tinha mais de 2 mil acionistas, que foram sempre tratados com respeito. Ao longo dos 22 anos que a empresa pertenceu ao Grupo Asamar, eles receberam, religiosamente, todos os anos, dividendos superiores ao mínimo estatutário. Entre eles, o Banco do Brasil, que tinha 6% do capital da empresa. Prova da preocupação com a transparência e a boa governança é que as empresas do grupo, na maioria, são sociedades anônimas, contam com auditores externos, publicam balanços e têm elevado conceito junto ao sistema financeiro. A ALE é atualmente a empresa mais exposta ao mercado e já se estruturou para uma possível abertura de capital. Em 2008, conquistou o prêmio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como a melhor empresa em governança corporativa do país, entre as não listadas em bolsa.

A SUCESSÃO BEM RESOLVIDA

As décadas de 1970 e 1980, até meados da década de 1990, foram anos de consolidação das empresas do Grupo Asamar. No aspecto de gestão, marca a transição da primeira geração para a segunda. Inicialmente, os fundadores passaram a ocupar posições no Conselho de Administração. Com o falecimento dos três, Alberto e Amynthas, em 1977, e Antônio, em 1984, a segunda geração assumiu definitivamente o comando. Os filhos mantêm o mesmo estilo de gestão herdado dos pais, praticam nos negócios os valores professados pela avó Miluca e reforçam a imagem positiva do grupo perante os *stakeholders*.

A passagem da primeira para a segunda geração se deu de maneira natural e como sequência natural da vida e das atividades empresariais da época: os filhos dos fundadores se formam em Engenharia, trabalham em várias áreas da empresa, os pais morrem, eles e alguns cunhados assumem o comando. Evidentemente, as coisas não foram tão simples assim, mas eles mesmos foram capazes de conduzir esse processo sem a necessidade de consultorias ou assessores externos.

A segunda geração promoveu vários Seminários de Integração Asamar (SIA) que reuniam, durante dois a três dias, acionistas, executivos e gerentes das várias empresas que compunham o grupo. Eram importantes para aproximar pessoas, criar espírito de grupo, facilitar a comunicação e aplainar eventuais divergências. Nessa época, os acionistas redigiram e divulgaram, para todos os funcionários, o primeiro conjunto de Princípios da Asamar: 1. Confiar em Deus; 2. Acreditar no poder do trabalho e na livre iniciativa; 3. Respeitar o meio ambiente e as comunidades onde a firma atuar; 4. Manter padrões éticos em todas as atividades, que deverão ser produtivas em benefício do país; 5. Valorizar o lucro como indicador de eficiência e de contribuição social, gerador de tributos e de novos empreendimentos; 6. Atuar como comunidade de trabalho, buscando o bem-estar da sociedade; 7. Promover o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, incentivando-lhes os talentos; 8. Buscar constantemente a satisfação dos clientes e a excelência nos métodos, produtos e serviços; 9. Ter em mente as estratégias de longo prazo e trabalhar com predominância de recursos próprios; 10. Oferecer informações precisas e remuneração satisfatória aos acionistas.

É interessante perceber que apenas um dos valores – ou princípios, como foram chamados na época –, o penúltimo, não diz respeito diretamente ao homem. Esses valores mostram uma clara preocupação com o próximo, com as relações humanas, a justiça, o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a promoção das pessoas.

A sucessão da segunda para a terceira geração foi bem mais complexa, e exigiu muito esforço de planejamento, busca de modelos, consultorias e um período mais longo de implementação. Minha história no grupo começa antes do trabalho estruturado de transição. Quando me formei em Engenharia, em São Paulo, em dezembro de 1976, a fábrica de cimento passava por grande expansão e fui convidado, por um tio que presidia a empresa, para assumir a coordenação das obras. Alguns anos depois,

mais dois primos ingressaram, depois mais três e chegamos ao número de nove nas empresas do grupo.

A entrada da terceira geração foi orientada por poucos critérios, sendo o principal deles a manutenção da distribuição igualitária de cargos nas três famílias. O fato de existir um grande número de sucessores dispostos a atuar nas empresas, pois o grupo ia bem e o mercado de trabalho mal, suscitou, na segunda geração, a preocupação de como organizar a transição. A ajuda veio de fora. Foi realizado extenso e cuidadoso trabalho, entre 1982 e 1993, com a consultoria de renomados especialistas em sucessão. No final, foi redigido um documento batizado internamente de 13 por 13. Isso porque 13 acionistas, após 13 penosas reuniões conduzidas por consultores da Fundação Dom Cabral, conseguiram chegar a um acordo e registrar as regras que valeriam para a sucessão da segunda para a terceira geração. Só esse pedaço da história da Asamar daria outro capítulo de livro, pois é recheado de curiosidades e serve como bom exemplo dos enormes desafios na sucessão de empresas familiares, e demonstra os motivos de somente 5% das empresas familiares conseguirem chegar à terceira geração.

REVIRAVOLTA NOS NEGÓCIOS

Com a conclusão desse trabalho, em 1994, o grupo retomou a prática do planejamento estratégico, e o primeiro novo planejamento integrado do grupo indicou a necessidade de mudanças estruturais, que foram implantadas com muita persistência pela terceira geração, sob o patrocínio relutante da segunda, até então acostumada a ocupar cargos executivos nas empresas. Foi constituído o Conselho de Acionistas, em que tinham assento os membros da segunda geração, que também ocupavam o Conselho de Administração da holding, e foram criadas as Diretorias Corporativas, ocupadas por integrantes da terceira geração que acumulavam cargos como conselheiros de administração das empresas. A gestão das empresas foi entregue a executivos não familiares que já atuavam no grupo.

Essa nova estrutura e os planos estratégicos desenhados para o grupo tiveram vida curta, pois, em dezembro de 1996, ocorreria uma grande mudança de rumo com a venda dos três negócios mais importantes do portfólio: as duas unidades da fábrica de cimento, a área de mineração e a concreteira. Os acionistas ganham liquidez nunca antes experimentada, e cada um isoladamente tem a oportunidade de decidir seu futuro.

Começa uma fase inteiramente nova no Grupo Asamar. Os negócios antigos – transportes, reflorestamento, gestão imobiliária e agropecuária – permanecem com a mesma participação societária, aproximadamente um terço para cada família dos descendentes de Alberto, Amynthas e Antonio. Para desenvolver os novos negócios, os acionistas se agruparam naturalmente e voltaram a empreender, juntos, mas sob um formato bastante diferente. As áreas de atividade em que decidiram investir foram aquelas em que se sentiam mais atraídos ou vislumbravam futuro mais promissor e com os sócios com quem tinham mais afinidade e que compartilhavam a mesma visão. Os percentuais de

participação são estabelecidos conforme o interesse e a disponibilidade de capital. Essa nova formatação conferiu grande alinhamento de ideias e total distensão nas relações, aumentou o clima de confiança e foi fundamental para o sucesso do grupo daí para frente. Os negócios atualmente englobam distribuição de combustíveis (ALE Combustíveis), incorporação e construção (MASB), construção em aço (Codeme Engenharia), produtos para construções em aço (Metform), produção de petróleo (Alvorada), tecnologia da informação (Ativas Data Center), reflorestamento e produtos de madeira (Touro Serviços Rurais), hotelaria com a Rede Promenade em Belo Horizonte, Caesar Business Enterprise em São José dos Campos (SP), Promenade Visconti no Rio de Janeiro e o especialíssimo Hotel Fasano Rio.

É importante ressaltar que toda essa revolução na sociedade ocorreu sem qualquer ruptura no relacionamento familiar. Todos continuam unidos e se encontram com frequência nos diversos eventos da família. Anualmente, em julho, um grande encontro é realizado e reúne quase duzentas pessoas de todos os ramos familiares. Acredito firmemente que essa coesão familiar só foi possível pelo fato de nas empresas nunca ter sido usado o voto como instrumento de decisão ou solução de impasse. Sempre prevaleceu o diálogo, até que houvesse o convencimento da parte discordante e a decisão por consenso.

VALORES QUE IMPULSIONAM OS NEGÓCIOS

O leitor poderá compreender melhor o pensamento, a postura e a atitude do grupo perante o mundo a partir do trabalho de branding que fizemos na ALE, no ano de 2007, quando registramos, juntamente com nossos executivos e muitos colaboradores, os valores da empresa, que expressam bem nossa maneira de ser:

"Somos empreendedores. Buscamos novos caminhos. Acreditamos no desenvolvimento sustentável, equilibrando interesses econômicos, ambientais e sociais. Somos integrados à região em que estamos presentes. Fortalecemos nossas parcerias diariamente. Estimulamos a criatividade em nossa equipe e parceiros. Agimos como falamos. Sempre com integridade e coerência. Valorizamos a segurança, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas".

Creio ser raro encontrar, em empresas, declarações tão incisivas e focadas no ser humano que demonstrem preocupação com o bem-estar das pessoas, o firme propósito de se integrar às comunidades, respeitando pessoas e cultura, a busca pelo equilíbrio no desenvolvimento econômico, tecnológico, ambiental e social, enfim, que tenha como propósito a preservação da dignidade da pessoa, sempre tratada com muito amor.

Nos últimos 12 anos de atividades, houve transformação profunda no posicionamento empresarial do grupo, mas os valores professados e forjados por Dona Miluca e pelos três fundadores foram preservados. Em 1996, as empresas eram 100% controladas pelos descendentes das três famílias, os acionistas mostravam baixa disposição ao endividamento e forte aversão a riscos, com foco em poucos negócios, todos eles

sinérgicos entre si. Em 2009, o grupo passa para a posição de investidor em áreas diversificadas, com sócios externos em todas as empresas, com maior disposição a alavancagem financeira e a riscos, abertura às parcerias e associações, em uma postura mais agressiva e que busca a participação em negócios de maior porte e com perspectiva de crescimento acelerado e criação de valor.

Não me arrisco a julgar o modelo mais adequado, mas acredito ser importante ressaltar que apesar da mudança no modelo societário e na estrutura empresarial, permanecem os aspectos fundamentais relacionados aos princípios e valores que balizam com firmeza as atitudes e a forma de fazer negócios. A maneira de conduzir as empresas, o cuidado na relação com os sócios, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, governo e concorrentes, foram reforçados nessa última década. Características do grupo empresarial que já eram marca registrada reconhecida pelo mercado tornaram-se ainda mais admiradas e continuam conquistando confiança, respeito e admiração das pessoas que se relacionam com a Asamar.

Segundo relato de um dos acionistas da segunda geração, os valores do Grupo Asamar foram se instalando no seio da família e, por consequência, nas empresas, de forma natural, por meio da educação e dos ensinamentos dos mais velhos, que transmitiam os princípios morais e éticos, como o cumprimento das leis e das regras, a honestidade, a justiça, os limites a serem observados, o respeito aos mais velhos, às pessoas e à natureza, a retidão, a valorização dos aspectos culturais, dos usos e costumes, muitos com vínculos diretos com a religião católica e com as boas tradições das famílias mineiras.

Os valores foram a sólida base na qual o grupo se apoiou para empreender, ao longo de 77 anos, suas atividades. Praticados com consistência e coerência, serviram de guia para orientar a forma de conduzir os negócios, mas quero destacar que a Asamar jamais se descuidou dos processos de gestão, da tecnologia e inovação, da produtividade, da qualidade de seus produtos e serviços. A busca pelo novo também marcou sua presença no mundo empresarial, com o atributo do pioneirismo, e foi importante para o sucesso do grupo, como se vê a seguir:

- A construtora foi pioneira na utilização de máquinas de terraplanagem do país, na década de 1940; no uso de escoramento metálico tubular importado da França em substituição ao escoramento de madeira; na utilização de formas deslizantes com seção variável para construção de pilares de concreto e na reciclagem de asfalto *in situ*.
- A Matsulfur foi a primeira do país a instalar forno de cimento via seca com filtro elétrico; a única do mundo a usar 100% de carvão vegetal nos fornos e a utilizar óleo combustível ultraviscoso a baixa temperatura, nebulizado com vapor nos queimadores dos fornos.
- A ELA Transportes foi a primeira transportadora do país a utilizar treminhões de 65t para transporte rodoviário de carga, rodas de alumínio, pneu de perfil baixo e carroceria tipo *siders*.

- A Central Beton ao levar o concreto pré-misturado em miniusinas para 26 cidades de pequeno e médio porte de Minas Gerais, foi pioneira na interiorização de um processo construtivo mais avançado, mais eficiente e com menos desperdício.
- A ALE foi a primeira distribuidora do país a comercializar biodiesel em postos de combustíveis.
- A Codeme é a primeira e única empresa do país a fabricar e utilizar perfis de aço de alma senoidal, e desenvolveu tecnologia própria no uso de estruturas mistas aço-concreto, o que garantiu a liderança no país na construção de edifícios de andares múltiplos.

É importante ressaltar que a intrepidez dos fundadores levou a outras investidas de extrema ousadia. Foram os primeiros a exportar minério de ferro no país, furando o bloqueio alemão na Segunda Guerra Mundial, fazendo chegar à Inglaterra a matéria-prima que alimentaria as siderúrgicas na fabricação de armas para combater o eixo. Essa empresa, a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia, seria posteriormente estatizada por Getúlio Vargas sem a devida compensação financeira e se transformaria na Vale do Rio Doce. Os três fundaram ainda a Acesita, hoje pertencente ao Grupo indiano Arcelor Mittal.

Aspecto relevante a se considerar nas influências que as empresas sofreram recai sobre a origem da família e sua íntima ligação com a religião, com o amor a Deus e ao próximo, a valorização do ser humano, o respeito, a fraternidade, a subsidiariedade, que significa promover o próximo sem que ele dependa de quem o promove. Sou testemunha de que o que mais alegra os acionistas do Asamar é promover as pessoas. Sem a necessidade de citar nomes, lembro dois exemplos emblemáticos: um colega de origem humilde que ingressou no grupo como office boy e hoje é nosso diretor; e um encarregado de obras que trabalhou com meu pai na década de 1940 e se transformou em um dos maiores empresários do país.

Essa foi a forma como meus primos e eu testemunhamos nossos avós, pais e tios a trabalharem e com quem aprendemos. Os valores registrados e os não registrados seguem orientando nossos passos e, por consequência, influenciam também as empresas nas quais investimos. Muito mais do que os lucros, o que nos tira da cama todos os dias e nos leva a correr entusiasticamente atrás dos negócios é o desejo de construir empresas admiradas, realizar coisas bem feitas, deixar exemplos construtivos para o mundo, ver pessoas felizes e progredindo, clientes satisfeitos, a comunidade a reconhecer a relevância de nosso trabalho e, no final do dia, retornar a nossas famílias com a consciência tranquila por termos agido retamente e com justiça.

A prevalência dos valores nas empresas e seu compartilhamento com simetria entre acionistas, gestores e funcionários é uma força impulsionadora capaz de fazer as empresas superarem os momentos mais difíceis e prosperarem. O Grupo Asamar atua dessa maneira e, com certeza, tem nos valores a principal arma para continuar vencendo o maior desafio das empresas no mundo dos negócios: a perenidade.